

2017

Dissertação de Mestrado

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em Contabildiade

[www.ppgc.ufsc.br/](http://www.ppgc.ufsc.br/)

Campus Universitário  
Florianópolis- SC

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade

Orientador: Fabricia Silva da Rosa

Florianópolis, 2017

Relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional: análise em indústras automotivas de Santa Catarina  
Myrna Modolon Lima

Relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional: análise em indústrias automotivas de Santa Catarina

Myrna Modolon Lima

O presente estudo possui como objetivo geral analisar as relações entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional em indústrias automotivas do Estado de Santa Catarina.

Orientador:

Fabricia Silva da Rosa



Myrna Modolon Lima

**RELAÇÃO ENTRE RECURSOS E CAPACIDADES,  
VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM INDÚSTRIAS  
AUTOMOTIVAS DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Contabilidade  
da Universidade Federal de Santa  
Catarina como parte dos requisitos  
para obtenção de título de Mestre em  
Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra.Fabricia Silva  
da Rosa.

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lima, Myrna Modolon

Relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional : análise em indústrias automotivas de Santa Catarina / Myrna Modolon Lima ; orientadora, Fabricia Silva da Rosa - Florianópolis, SC, 2017.  
107 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Contabilidade gerencial. 3. Vantagem competitiva. 4. Visão baseada em recursos. 5. Desempenho organizacional . I. Rosa, Fabricia Silva da. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Contabilidade. III. Título.

Myrna Modolon Lima

**RELAÇÃO ENTRE RECURSOS E CAPACIDADES,  
VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM INDÚSTRIAS  
AUTOMOTIVAS DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade, e aprovada em sua forma final pelo Programa Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de janeiro de 2017

---

Prof. José Alonso Borba, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Fabricia Silva da Rosa, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Elisete Dahmer Pfitscher, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Márcia Zanievicz da Silva, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Regional de Blumenau (Videoconferência)



Dedico essa dissertação aos meus pais,  
pelo apoio incondicional e por estarem  
sempre ao meu lado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder o dom da vida e por me guiar nessa jornada. Por me oferecer a oportunidade de buscar e concretizar meus sonhos e pelo aprendizado desses dois anos. Agradeço por ter me apresentado profissionais e pessoas maravilhosas as quais sou extremamente orgulhosa de conhecer. Peço que nos próximos passos da minha jornada continue me guiando para que eu possa ajudar o maior número possível de pessoas.

Agradeço aos meus pais, Tarcisio e Marapor sempre acreditarem em mim e me apoiarem em todas as minhas decisões. Obrigada por toda a dedicação, carinho e atenção que sempre tiveram por mim. Agradeço por sempre me proverem ao longo da minha vida, seja emocionalmente e financeiramente. Obrigada pelos valores morais, conselhos e exemplos de vida que levarei para sempre comigo. Sinto imenso orgulho de vocês. Agradeço ao meu irmão Yuri, por ser meu parceiro e companheiro de apartamento. Obrigada por me auxiliar em todas as fases dessa jornada e por se fazer presente quando precisei.

Agradeço a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabricia Silva da Rosa, pelo privilégio de tê-la como orientadora por toda essa etapa, pelo apoio, ensinamentos e pela nossa parceria. Obrigada por sempre acreditar em mim, pelas palavras amigas e pela torcida para que eu trilhasse com sucesso o caminho que eu escolhi. Obrigada por ser um exemplo de profissional e por ter me ajudado a alcançar esse objetivo.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina por todos os ensinamentos ao longo desses dois anos. Obrigada a todos pela paciência e dedicação que sempre demonstraram e por todo o auxílio e atenção. Agradeço pelos exemplos de todos, os quais admiro enormemente.

Agradeço a Jhonatan Hoff, Rodolfo Rocha dos Santos, Iago França Lopes, Mariana Campagnoni, Thuine Lopes Cardoso e Beatriz da Silva Pereira pela parceria e amizade e por fazerem meus dias mais leves e felizes. Agradeço aos amigos da turma 2015/1 de mestrado do PPGC da UFSC: Fabiana Frigo Souza, Alessandra Rodrigues Machado De Araujo, Anástacia Rosa Portella, Jonatan Marlon Konraht, Julio Cesar Fazoli, Marcelo Antonio Pierri Junior e Rubia Albers Magalhães pelos dois anos de companhia e aprendizado. Obrigada aos amigos que fiz no Núcleo de Estudos em Controladoria (NUPECON): Cristiano Sausen Soares, Edicreia Andrade dos Santos, Joice Denise



Schäfer e Daiane Bortoluzzi pela força, palavras amigas e por me auxiliarem sempre.

Agradeço aos respondentes desta pesquisa, que dispuseram de seu tempo para me responder o questionário e me auxiliar nessa fase final do trabalho. Agradeço, por fim, a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) pelo auxílio com os contatos da pesquisa.



Idealista é uma pessoa que ajuda as outras pessoas  
a serem prósperas.

(Henry Ford)



## RESUMO

Existem perspectivas teóricas nas pesquisas de âmbito gerencial que abordam objetivos relacionados à criação de vantagem competitiva e estratégia. A Visão Baseada em Recursos (VBR) apresenta-se como uma das teorias mais aceitas na atualidade no âmbito gerencial e estratégico. A teoria propõe que recursos e capacidades internos da organização, uma vez que se configurem como valiosos, raros, inimitáveis e organizados apresentam-se como fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, desenvolvem desempenho superior. Nesse sentido, o presente estudo possui como objetivo geral analisar as relações entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional em indústrias automotivas do Estado de Santa Catarina. Essas indústrias figuram-se em um ambiente extremamente competitivo, assim, são compatíveis com as premissas da VBR. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de levantamento mediante um questionário, obtendo-se como amostra trinta e seis empresas, equivalente a 6,48% da população total. Para análise dos dados utilizou-se a regressão logística multinomial. Observaram-se nas respostas que os respondentes acreditam possuírem recursos e capacidades que obedecem às premissas da VBR e que consideram os recursos tecnológicos, financeiros, humanos e organizacionais e suas capacidades como combinações adequadas para a criação de vantagem competitiva, exploração de oportunidades de mercado e defesa contra ameaças dos concorrentes. Em relação ao desempenho organizacional, os respondentes acreditam na qualidade de seus produtos e na sua habilidade de satisfazer os clientes e consumidores, ainda, afirmam que o crescimento de vendas e receitas e produtividade de suas empresas superam às dos concorrentes. Observaram-se correlação entre as variáveis de orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional, já a de tamanho não apresentou correlação com nenhuma das variáveis anteriores. Os resultados das regressões demonstraram relações positivas entre a variável de orientação de recursos e vantagem competitiva e vantagem competitiva e desempenho organizacional. Já a relação de orientação de recursos e desempenho organizacional não se apresentou significativa. A variável de tamanho não se mostrou significativa em nenhuma dessas relações. Com esses resultados encontrou-se relação entre as variáveis de orientação de recursos e vantagem competitiva e entre vantagem competitiva e desempenho organizacional. Porém, a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional não foi constatada na amostra.

Entende-se, portanto, que a variável de vantagem competitiva é necessária como mediadora para a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional. A relevância da criação de vantagem competitiva nas organizações é debatida em inúmeros estudos sobre gestão estratégica. Uma vez que, as empresas estão em busca constante por melhorar sua eficiência e desempenho e mitigar as ameaças dos concorrentes.

**Palavras-chave:** Visão baseada em recursos. Vantagem competitiva. Desempenho organizacional. Contabilidade gerencial.

## **ABSTRACT**

There are theoretical perspectives in managerial research that address objectives related to the creation of competitive advantage and strategy. The Resource-Based View (VBR) is one of the most accepted theories at the present time in the managerial and strategic scope. The theory proposes that the internal resources and capabilities of the organization, once they are configured as valuable, rare, inimitable and organized, present themselves as a source of competitive advantage and consequently develop superior performance. In this sense, the present study aims to analyze the relationship between resources and capabilities, competitive advantage and organizational performance in automotive industries in the State of Santa Catarina. These industries are in an extremely competitive environment, so they are compatible with the VBR premises. To do so, a survey was carried out by means of a questionnaire, obtaining as sample thirty-six companies, equivalent to 6.48% of the total population. For the data analysis, multinomial logistic regression was used. Respondents believe that they have resources and capabilities that comply with VBR's premises and that they consider technological, financial, human and organizational resources and their capabilities as appropriate combinations for creating competitive advantage, exploiting market opportunities and Against threats from competitors. Regarding organizational performance, respondents believe in the quality of their products and in their ability to satisfy customers and consumers, yet they claim that their companies' sales, revenues and productivity growth outperform competitors. There was a correlation between the variables of resource orientation, competitive advantage and organizational performance, while size did not correlate with any of the previous variables. The regression results showed positive relationships between the resource orientation variable and competitive advantage and competitive advantage and organizational performance. The relationship of resource orientation and organizational performance was not significant. The size variable was not significant in any of these relationships. With these results we found a relationship between resource orientation and competitive advantage variables and between competitive advantage and organizational performance. However, the relationship between resource orientation and organizational performance was not found in the sample. It is understood, therefore, that the variable of competitive advantage is necessary as mediator for the relation between orientation of resources and organizational performance. The relevance of creating competitive advantage in

organizations is discussed in numerous studies on strategic management. Since, companies are constantly striving to improve their efficiency and performance and mitigate the threats of competitors.

**Keywords:** Management accounting. Resource based view. Competitive advantage. Organizational performance.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos da Visão Baseada em Recursos .....	30
Figura 2 - Uma abordagem baseada em recursos para análise de estratégia em framework prático .....	33
Figura 3 - Framework de Vantagem Competitiva.....	43
Figura 4 - Modelo teórico da Pesquisa.....	54
Figura 5 - Divisão de categorias 1 .....	57
Figura 6 - Divisão de categorias 2 .....	58
Figura 7 - Organograma da metodologia aplicada.....	59
Figura 8 - Classificação das empresas conforme o tamanho .....	61
Figura 9 - Cargos dos respondentes .....	62
Figura 10 - Tempo em que trabalha na empresa .....	63



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Framework VRIS x VRIO .....	32
Quadro 2 – Framework VRIO .....	33
Quadro 3– Recursos da VBR .....	37
Quadro 4– Construto da Pesquisa .....	51
Quadro 5- Cotejamento de resultados .....	83



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bloco 1 .....	64
Tabela 2 - Bloco 2 .....	66
Tabela 3 - Bloco 3 .....	69
Tabela 4 - Correlações .....	72
Tabela 5 - Testes de razão de verossimilhança .....	74
Tabela 6 - Estimativas do Parâmetro .....	74
Tabela 7 - Classificação .....	75
Tabela 8 - Testes de razão de verossimilhança .....	76
Tabela 9 - Estimativas do Parâmetro .....	77
Tabela 10 - Classificação .....	78
Tabela 11 - Testes de razão de verossimilhança .....	79
Tabela 12 - Estimativas do Parâmetro .....	79
Tabela 13 - Classificação .....	81



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	25
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	26
1.3	OBJETIVOS.....	27
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>27</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>27</b>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	27
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
2.1	TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	29
<b>2.1.1</b>	<b>Recursos e Capacidades.....</b>	<b>31</b>
2.2	ORIENTAÇÃO DE RECURSOS .....	41
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA .....	42
2.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	43
2.5	RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO DE RECURSOS, VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	46
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	49
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	50
3.3	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	50
<b>3.3.1</b>	<b>Hipóteses da pesquisa.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Desenho da pesquisa.....</b>	<b>54</b>
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS .....	55
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	56
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	59
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>61</b>
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA .....	61
<b>4.1.1</b>	<b>Caracterização do respondente .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Orientação de recursos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Vantagem competitiva.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Desempenho organizacional .....</b>	<b>69</b>
4.2	CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.....	71
4.3	ANÁLISE DA REGRESSÃO LOGÍSTICA MULTINOMIAL.....	73
<b>4.3.1</b>	<b>Análise da relação entre Vantagem Competitiva e Orientação de Recursos.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise da relação entre Desempenho Organizacional e Vantagem Competitiva.....</b>	<b>76</b>

<b>4.3.3</b>	<b>Análise da relação entre Desempenho Organizacional e</b>	
	<b>Orientação de Recursos .....</b>	<b>79</b>
<b>4.4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>102</b>





## INTRODUÇÃO

Discutem-se, neste capítulo, as questões introdutórias do trabalho, com a contextualização do originário da questão problema, o qual fomenta a pesquisa. A seguir, apontam-se o objetivo geral e específicos e, a justificativa, que pretendem explicitar as contribuições advindas do estudo nas esferas: teórica, prática e social.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A diligência em criar vantagem competitiva no âmbito empresarial é crescente e ininterrupta e também, parte integrante da gestão estratégica (PORTER, 2004, p. 04). A literatura conta com estudos que abordam as estratégias utilizadas para essa finalidade, baseadas na exploração de recursos e capacidades, tais como: Leonidou *et al.* (2013), Galbreath e Galvin (2006), Acquaaah e Chi (2007), Newbert (2008), Arend e Levesque (2010).

Dentre as perspectivas teóricas mais aceitas na vertente gerencial da contabilidade e administração figura-se a visão baseada em recursos (*resource-based view- VBR*) (NEWBERT, 2007). A base teórica da VBR concebida por Penrose (1959), em seu livro “*The Theory of Growth of the Firm*”, vê a empresa como um conjunto de recursos os quais foram uma heterogeneidade de serviços que dão características únicas às empresas (BRAHMA; CHAKRABORTY, 2011). A visão baseada em recursos também recebeu inúmeras contribuições teóricas com Rubin (1973) e a partir da década de 1980 com Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) e Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Mahoney e Pandian (1992) e Peteraf (1993).

Além disso, a VBR propõe, em sua corrente teórica, que os recursos e capacidades internos da organização sejam utilizados como fontes de vantagens competitivas. Assim, a teoria alega que o desenvolvimento da empresa esteja atrelado à aplicação desses recursos (WERNERFELT, 1984). Esses recursos foram melhor divididos em: físico, humano e organizacional (BARNEY, 1991) e tecnológicos, financeiros e reputacionais (GRANT, 1991). Quanto a seus recursos, Barney (1991) exemplifica como: ativos tangíveis, intangíveis, humano e não humanos que a empresa possua e tenha possibilidade de incorporar valor aos serviços e produtos disponibilizados.

Para que os recursos e capacidades concebam vantagem competitiva e, conseqüentemente, desempenho superior para a organização, são necessários certos atributos, uma vez que, os recursos e

capacidades devem ser, valiosos, raros, inimitáveis e a devem possuir uma certa organização (VRIO). As capacidades da empresa foram incorporadas como um atributo para os recursos, tal qual uma habilidade para que os mesmos possam ser desenvolvidos conforme a VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 172).

As capacidades também servem para que se consigam configurar e potencializar os recursos, dessa forma formam-se combinações de recursos que auxiliam na criação de vantagem competitiva da empresa (GRANT, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Assim, baseando-se nas premissas da VBR acerca dos recursos e capacidades, infere-se que a orientação de recursos se configura como responsável pelo direcionamento dos pacotes de recursos dentro a empresa; uma vez que enfatizam o aperfeiçoamento dos recursos e capacidades da organização para que se possam explorar as oportunidades e neutralizar ameaças ao ambiente de negócios (BARNEY, 1991; PALADINO, 2007).

Para que os recursos e capacidades possam gerar vantagem competitiva, esses devem ser heterogêneos, uma vez que recursos heterogêneos configuram melhores desempenhos financeiros ou não apresentam prejuízos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Assim, compreende-se que, por meio de recursos heterogêneos e que obedeçam às ideias concernentes ao VRIO, permite-se à empresa atingir uma posição ímpar no mercado, na qual é possível gerar vantagem competitiva e desempenho superior (BARNEY, 1991; SCHROEDER; BATES; JUNTILA, 2002; TONDOLO; BITENCOURT, 2005).

Diante das concepções da VBR de atuação em mercados extremamente competitivos, infere-se que a indústria automotiva de Santa Catarina se situa num momento crucial para a criação de vantagens que impulsionem seu crescimento. Responsável por 20% da produção da indústria brasileira do setor, figurando-se, dessa forma, em 5º lugar, as indústrias catarinenses contemplaram suas produções triplicadas desde o ano 2000. Com produtos de alto valor agregado e uma extensa cadeia produtiva, torna-se relevante analisar maneiras que proporcionem vantagem competitiva para essas empresas (FIESC, 2014).

Dessa forma, dada à percepção de criação de vantagem competitiva e as premissas da VBR, analisa-se a relação entre recursos e capacidades no desempenho organizacional em indústrias automotivas de Santa Catarina.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme os dados acerca da Visão Baseada em Recursos e suas capacidades, o presente trabalho levanta a seguinte questão de pesquisa: **como se situa a relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional de indústrias automotivas de Santa Catarina?**

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos com o propósito de orientar a realização do presente trabalho.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em: analisar a relação entre os recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional de indústrias automotivas de Santa Catarina.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de realizar o objetivo geral da pesquisa, foram definidos objetivos específicos:

- a) Verificar a relação entre orientação de recursos na vantagem competitiva;
- b) Verificar a relação entre vantagem competitiva com o desempenho organizacional;
- c) Verificar a relação entre orientação de recursos com o desempenho organizacional.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Estudos cujo escopo pautam-se na competitividade comumente figuram-se no âmbito gerencial, tais como Barney (1991) e Porter (2004). Essa competitividade pode ser observada em setores tal qual a indústria automotiva, que é responsável pelo quarto maior parque industrial do País e por 35% na formação total de riquezas de Santa Catarina (FIESC, 2014). Uma vez que se encontra sempre em busca de oportunidades e ideias capazes de manter e aumentar essa participação na economia do Estado de Santa Catarina e do País, o conceito de estratégia competitiva torna-se atrativo para esse âmbito da indústria. Diante disso, esse estudo justifica-se como um apoio às indústrias que

demandam iniciativas internas para compreender ou melhorar sua vantagem competitiva sustentável diante da concorrência.

Dada a premissa da Visão Baseada em Recursos, de utilizar recursos e capacidades da empresa para garantir a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991), justifica-se o uso dessa base teórica para um setor da indústria em que a competitividade e necessidade de inovação figuram-se como os maiores do País, conforme o ranking do Prêmio Valor Inovação Brasil de 2016. Ainda, a pesquisa aborda prioridades citadas pelos principais clientes da indústria automotiva como primordiais (FIESC, 2014) para a sustentabilidade e desempenho da empresa no mercado, tais quais: inovação, qualidade do produto, mão de obra qualificada, clima organizacional, entre outros.

Em relação à contribuição científica do trabalho, apresenta-se o acréscimo à literatura acerca da VBR, com a concepção dos recursos e capacidades auxiliando na criação de vantagem competitiva e desempenho superior. Ainda que conte com pesquisas que abordaram o tema de forma similar (AREND; LEVESQUE, 2010; LEONIDOU *et al.*, 2005; NEWBERT, 2008; ACQUAAH; CHI, 2007; GALBREATH; GALVIN, 2006; AREND, 2008; RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; SMITH, 2008), torna-se relevante para a base teórica figurar em diferentes tipos de empresas, países, conjunturas sociais e econômicas, de forma a constatar sua própria validade.

Ainda, a pesquisa intenta avançar em relação ao que já está posto, de forma a corroborar ou refutar ideias consolidadas da Visão Baseada em Recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional. Assim, pode-se acrescer novos conhecimentos e contestações ao tema, agregando-se uma nova especificidade ao assunto.

Não obstante, justifica-se a pesquisa como um acréscimo aos estudos de contabilidade gerencial e controladoria da autora, do grupo de pesquisa de Núcleo de Estudos em Controladoria (NUPECON), visto que a abordagem da teoria traz novas perspectivas de estudo e aprendizagem para trabalhos futuros. Além disso, o presente trabalho serve como base para estudos em outros setores da economia, tanto na esfera privada como na esfera pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O estudo seminal de Penrose (1959) em *The theory of the growth of the firm*, estabelece os recursos da empresa, ou, suas características, funções e outros fatores quaisquer que motivem seu comportamento como os responsáveis pelas maiores contribuições para as vantagens da firma. A discussão inicial da VBR, sugerida nos estudos de Penrose (1959), originou-se do questionamento de por que diferentes empresas possuem desempenhos distintos em um mesmo período de tempo e no mesmo local (FOSS, 1997).

A discussão só entrou para o ramo da estratégia e denominou a teoria como *Resource Based View* com Wernerfelt (1984). Além disso, corroborando com a ideia de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) acreditava que a utilização adequada dos recursos internos eram os responsáveis por uma perspectiva estratégica mais eficaz da firma. Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) propunham que se alterassem o foco no ambiente externo para o ambiente interno (WALTER; BAPTISTA; AUGUSTO, 2014).

Wernerfelt (1984) propunha em seus estudos uma relação intrínseca entre os produtos da empresa e seus recursos. Essa relação consistia na ideia de que para que se fabricassem produtos, demandavam-se uma certa quantidade de recursos, assim como, diferentes recursos poderiam ser configurados a formar novos produtos. Dessa forma, percebe-se a relação entre produtos e recursos como relevante para ambos.

Acrescentou-se à ideia de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) os estudos de Barney (1991), o qual transformou a VBR em uma teoria completa. O autor declara que a firma é formada por um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis. O fato de que esses recursos possuem uma forma de interpretação comum, faz com que ele se torne um sistema único. Essa forma de interpretação torna os recursos capazes de serem mantidos, renovados e moldados, agregando-se recursos econômicos e sociais (UBEDA, 2006).

O trabalho de Barney (1991) é amplamente compreendido como a primeira formalização da literatura baseada em recursos, visto que foi fragmentado em um quadro teórico abrangente e que podia ser empregado empiricamente. Wernerfelt (1984) e Barney (1991) diferiram em sua interpretação dos recursos relevantes para a empresa. Para Wernerfelt (1984), classificavam-se como ativos tangíveis e intangíveis

e se situavam de maneira semipermanente nas organizações. Já Barney (1991) discorda da ideia de que todos os recursos da firma são estrategicamente significativos, visto que nem todos os recursos podem auxiliar a posição estratégica competitiva. Os autores seminais da visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) concordam em alguns conceitos a respeito de quais atributos são indispensáveis para se alcançar uma posição de estratégia competitiva (WALTER; BAPTISTA; AUGUSTO, 2014).

Por meio da pesquisa em estudos seminais da Visão Baseada em Recursos, pode-se estabelecer uma linha temporal em que cada conceito foi apresentado pelos autores, conforme especificado na Figura 1.

Figura 1 - Conceitos da Visão Baseada em Recursos



Fonte: Própria (2016).

A ideia inicial de uma perspectiva baseada em recursos da empresa é creditada ao trabalho de Penrose (1959), em que se estabeleceram os conceitos dos recursos internos da firma, em seu livro *“The theory of the growth of the firm”*. Seguido pelos estudos de Rubin

(1973), o qual declarou que a organização é formada por um pacote de recursos, complementando a ideia seminal de Penrose (1959).

Já Wernerfelt (1984) considerou a relação intrínseca entre os recursos e produtos da organização, de forma que os recursos são os responsáveis pela criação e manufatura dos produtos e cada produto possui recursos específicos para que possam ser fabricados. Dierickx e Cool (1989), então, acresceu à isso o conceito de que existem recursos que são valiosos e raros dentro da organização.

Barney (1991), um dos expoentes da teoria, foi responsável por cunhar a vantagem competitiva como relacionada a RBV, ainda, também segregou os recursos em: físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991) acrescentou outras três categorias com os recursos: tecnológicos, financeiros e reputacionais. Peteraf (1993) também abordou a questão da necessidade dos recursos serem considerados valiosos para que pudessem conceber vantagem competitiva.

Mahoney e Pandian (1992) estabeleceram a ideia de competências distintivas, as quais auxiliam os recursos da organização a serem geradores de vantagem competitiva. Além desses, os conceitos de competências e capacidades foram introduzidos por Hamel e Prahalad (1990) e Teece, Pisano e Shuen (1997). E, Barney e Hesterly (2007) trouxeram o conceito de que os recursos deveriam apresentar-se como: valiosos, raros, inimitáveis e terem uma certa organização, assim, criando a sigla VRIO.

### **2.1.1 Recursos e Capacidades**

Barney (1991) preconiza quatro atributos para que os recursos da firma possuam um potencial de vantagem competitiva: a) deve ser valioso, sendo hábil de explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da firma; b) deve ser raro entre os competidores atuais e potenciais; c) deve ser imperfeitamente imitável; e d) não pode possuir um substituto equivalente para este recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável, ou VRIS.

Já em Barney e Hesterly (2007) houve a ampliação e alteração do *framework* VRIS – valor, raridade, inimitabilidade e substituição – para VRIO, no qual a imitação e substituição foram concentradas no terceiro atributo, de forma a serem sintetizados na dificuldade de imitação. Ainda, incorporou-se a organização, que tem como intuito analisar se a empresa possui determinada organização para explorar seus recursos e capacidades. Os conceitos de cada atributo abordados por Barney e Hesterly (2007) podem ser observados no Quadro 1. Ao introduzir a



organização ao *framework*, Barney e Hesterly (2007, p. 172) incorporaram a capacidade como um atributo para o recurso, como uma habilidade para o desenvolvimento dos recursos e da organização da empresa.

Quadro 1 – Framework VRIS x VRIO

<b>VRIS (1991)</b>	<b>VRIO (2002)</b>
Valor – “Recursos são valiosos quando eles permitem que a firma crie ou implemente estratégias que aumentem sua eficiência ou eficácia”	Valor– “Critério de saber se um recurso permite que a empresa escolha ou implemente uma estratégia que explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça”
Raridade–“Se um conjunto de recursos da firma são absolutamente únicos diante das empresas concorrentes, esses recursos irão gerar vantagem competitiva”	Raridade – “O critério de raridade refere-se a quantas outras firmas possuem esse mesmo recurso”
Imperfeitamente imitável – “Os recursos só são valiosos e raros se as empresas concorrentes não possam possui-los, ou seja, sua combinação precisa ser imperfeitamente imitável”	Inimitável – “Os recursos só podem ser raros e valiosos e fontes de vantagem competitiva, caso o concorrente que não os possua enfrente uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los”
Insubstituível – “Para que a empresa possua vantagem competitiva, não podem existir recursos estratégicos valiosos equivalentes que sejam também raros ou imitáveis”	Organização – “Apesar de possuir recursos e capacidades raros, valiosos e inimitáveis, a empresa deve estar organizada de forma a poder explorar os mesmos”

Fonte: Adaptado de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007).

Estes atributos dos recursos da empresa servem como indicador da heterogeneidade da firma e da imobilidade de seus recursos e, portanto, quão útil os recursos detidos pela empresa geram vantagem competitiva e sustentam-nas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney e Hesterly (2007, p.173), ao ampliarem o framework VRIO, instituíram os recursos e capacidades como fonte de vantagem competitiva e relacionado, consequentemente, ao desempenho.

O fato dos recursos e capacidades serem capazes de gerar vantagem competitiva está relacionado às premissas anunciadas por Barney e Hesterly (2007, p.172) na VRIO. Todavia, existem diferenças entre a vantagem competitiva possível de ser estabelecida e a possibilidade dessa vantagem competitiva constituir-se como sustentável. A vantagem competitiva sustentável instaura-se quando

consegue-se executar uma estratégia de criação de valor que os concorrentes não tenham criado ainda, constituindo-se como uma estratégia original e de imitabilidade improvável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quadro 2 – Framework VRIO

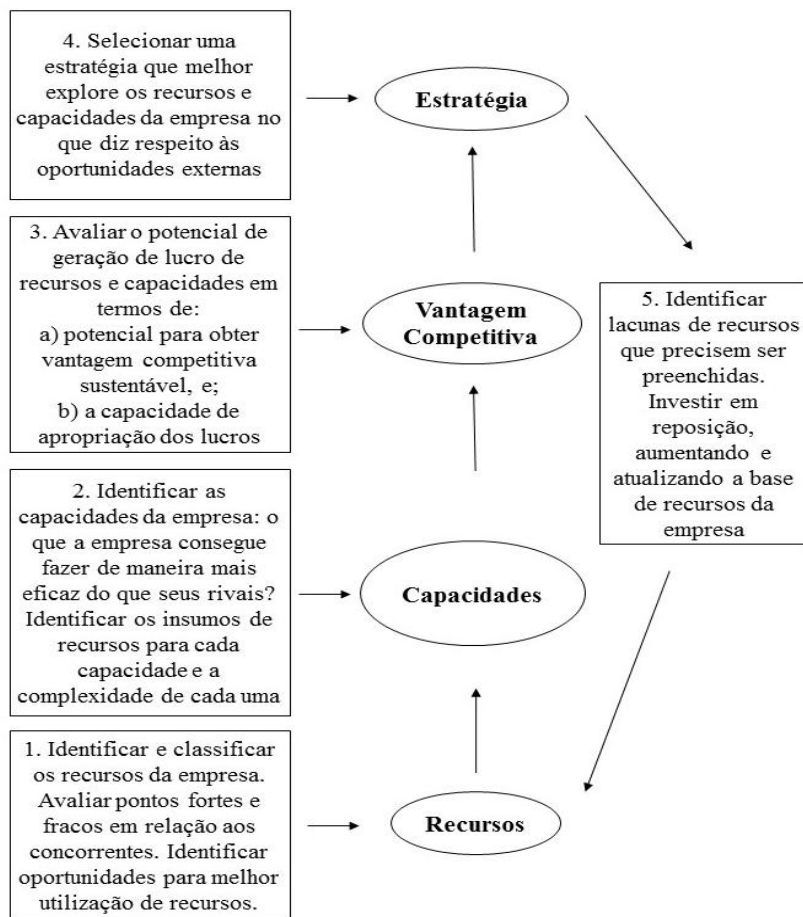
<b>Recursos e Capacidades</b>				<b>Implicações competitivas</b>	<b>Desempenho</b>
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitável</b>	<b>Organização (explorado pela empresa)</b>		
Não	-	-	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não	Não	Não	Paridade	Equivalente à média
Sim	Sim	Não	Não	Temporária	Equivalente e superior à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 173).

O framework VRIO de Barney e Hesterly (2007, p. 173) explicita em quais situações os recursos e capacidades da empresa geram vantagem competitiva. Assim, entende-se que, acaso o pacote de recursos e capacidades da empresa não possua esses atributos em sua totalidade, não é possível a criação de vantagem competitiva sustentável e, em consequência, obtenção de desempenho acima da média.

Abordando-se o conceito de que os recursos e capacidades interligam-se com o intuito de sustentar a vantagem competitiva, Grant (1991) propôs um *framework* composto por cinco etapas para a formulação estratégica da empresa:

Figura 2 - Uma abordagem baseada em recursos para análise de estratégia em framework prático



Fonte: Grant (1991).

Um recurso pode permanecer inativo, caso não se possua a capacidade de combinar o valor potencial de rendimento desse recurso e suas configurações de implantação. Assim, torna-se necessário agregar recursos valiosos e raros a outros recursos da empresa. Por exemplo, conciliar melhorias em capital humano com recursos de tecnologia da informação, pode trazer um desempenho superior à firma, principalmente em setores extremamente competitivos, porém, caso esses recursos sejam postos separadamente, a possibilidade de melhorias torna-se menos relevante. Recursos como a inovação também são

característicos de cada empresa, posto que nem toda firma encontra-se preparada para utilizar esse recurso (DE CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Barney e Hesterly (2007) pronunciam que os recursos devem ser entendidos como “os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias” e capacidades como “um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos”. Os autores também explanam por que duas empresas operando em um mesmo setor apresentam resultados diferentes, para isso, ressaltam duas suposições básicas sobre os recursos e capacidades que as empresas controlam: heterogeneidade da imobilidade dos recursos e capacidades. Ou seja, cada empresa é capaz de possuir diferentes capacidades e recursos, mesmo que sejam de um mesmo segmento. E a heterogeneidade de recursos refere-se ao fato de que cada firma possui diferentes capacidades na realização de uma atividade do que a outra (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A VBR estabelece a relação intrínseca entre recursos e capacidades ao longo de seus estudos seminais (PENROSE, 1959; RUBIN, 1973; WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; MAHONEY; PANDIAN, 1992; PETERAF, 1993) e de sua literatura recente (GALBREATH; GALVIN, 2006; ACQUAIAH; CHI, 2007; NEWBERT, 2008). Ainda, a literatura determina que os recursos e capacidades são fundamentais um ao outro, de forma que as capacidades retratam o que a empresa consegue fazer com os recursos que tem disponíveis (GRANT, 1991). Além disso, autores como Collis e Montgomery (1995) enxergam a capacidade como habilidades que podem ser desenvolvidas e que são mais um recurso da empresa.

Barney (1991) e Peteraf (1993) abordam a heterogeneidade de recursos e capacidades nas empresas como um pressuposto básico para serem a base de produção. Empresas que apresentam recursos e capacidades heterogêneos conseguem produzir de maneira mais econômica e gerar maior satisfação aos clientes (PETERAF, 1993). A partir desse conceito, Peteraf (1993) observou que empresas que são dotadas de recursos e capacidades distintas denotam melhores desempenhos financeiros ou, no mínimo, não exibem prejuízos.

Mills *et al* (2002) definem capacidades como a habilidade de fazer algo com os recursos da empresa. Os autores ainda acrescentam que não é algo que se possa possuir ou não, mas sim, algo que a empresa desenvolve até certo ponto. Ainda, por questões semânticas, como outros autores da literatura da VBR (GRANT, 1991; FIOLE, 1991;

HENDERSON; COCKBURN, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), Mills *et al.* (2002) esclarecem que capacidades e competências possuem a mesma definição.

Diante do conceito de recursos e capacidades, Eisenhardt e Martin (2000) apresentam o termo “capacidades dinâmicas”, as quais pretendem explicar a atuação dos recursos e capacidades em mercados mais fluidos e arrojados. As capacidades dinâmicas apresentam-se como processos e habilidades integrados às empresas, os quais tem uma finalidade mais organizacional e menos mecânica para a organização.

A ideia das capacidades dinâmicas sustenta que a capacidade da organização de reunir e ordenar novos recursos em diferentes configurações torna-se mais relevante do que os recursos em si para a geração da vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, o fato da organização possuir recursos raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis, para que a vantagem competitiva seja alcançada, deve-se buscar o potencial de modificação desses recursos (NEWBERT, 2007).

Ainda, as capacidades dinâmicas são responsáveis pela alteração da base de recursos da empresa, por meio de rotinas organizacionais e estratégicas. Mediante as capacidades dinâmicas, as empresas adquirem, criam, integram e recombinaam diversos recursos com intuito de obter novas fontes de vantagem competitiva (GRANT, 1991; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Outros autores da literatura abordaram a mesma definição das capacidades dinâmicas para outros conceitos, tais quais: Kogut e Zander (1992) que utilizaram o termo capacidades combinadas; Henderson e Cockburn (1994) chamaram de competência arquitetônica; Amit e Shoemaker (1993) usaram somente capacidade e Prahalad e Hamel (1990) denominaram de *core competence*.

O termo *core competence* configurava-se como uma assimilação entre habilidades e tecnologias em detrimento de uma limitada habilidade ou tecnologia separadamente com o intuito de criar um diferencial para a competitividade da empresa. A partir dessa conceptualização, a *core competence* tornou-se referência como competência no contexto organizacional (BITENCOURT, 2001). A *core competence* relaciona-se com a ideia estratégica, ou seja, situa-se no âmbito organizacional da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A partir dos conceitos estabelecidos pela VBR acerca de recursos e capacidades, buscou-se na literatura pesquisas que os incorporassem em estudos empíricos. Observa-se no portfólio bibliográfico (PB) analisado na presente pesquisa, a segregação de quais recursos foram

utilizados nas pesquisas e como foram empregados com o intuito de conquistar a vantagem competitiva sustentada, estabelecida por Barney (1991) e o desempenho superior.

Quadro 3– Recursos da VBR

<b>Recursos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Portfólio Bibliográfico</b>
Físicos	Equipamentos, tamanho/escala da empresa, localização	(AREND; LÉVESQUE, 2010); (LEONIDOU <i>et al.</i> , 2005); (NEWBERT, 2008); (GALBREATH; GALVIN, 2006); (AREND, 2008)
Humanos/ Pessoais	Treinamento, competência, conhecimento tácito, empreendedorismo, envolvimento gerencial, estilo gerencial, capital social, incentivos	(AREND; LÉVESQUE, 2010); (ACQUAAH; CHI, 2007); (NEWBERT, 2008); (GALBREATH; GALVIN, 2006); (AREND, 2008)
Organizacionais	Gestão e uso de T.I., marketing, qualidade, processos internos, flexibilidade para mudança, relacionamento com o meio, cultura organizacional, planejamento	(ACQUAAH; CHI, 2007); (RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007); (GALBREATH; GALVIN, 2006); (AREND, 2008); (AREND; LÉVESQUE, 2010); (NEWBERT, 2008); (AREND, 2008)
Tecnológicos	Sistemas de controle e coordenação, patentes, inovações, investimento em T.I.	(AREND; LÉVESQUE, 2010); (LEONIDOU <i>et al.</i> , 2005); (GALBREATH; GALVIN, 2006); (AREND, 2008)
Financeiros	Capital, orçamento/controle de ganhos e custos, tipos de crédito	(AREND; LÉVESQUE, 2010); (NEWBERT, 2008); (GALBREATH; GALVIN, 2006); (AREND, 2008)
Reputacionais	Marca, relação com clientes e fornecedores, reputação empresarial	(AREND; LÉVESQUE, 2010); (SMITH, 2008); (NEWBERT, 2008); (GALBREATH; GALVIN, 2006); (AREND, 2008)

Fonte: Própria (2016).

Em Arend e Levesque (2010), buscou-se identificar algum recurso e/ou capacidade que consigam obedecer às premissas VRIO de Barney e Hesterly (2007) para que se possam estabelecer vantagem competitiva e consequentemente, melhorar o desempenho. Diante dessa motivação, os autores pediram que os respondentes, gerentes das empresas, estabelecessem quais os recursos e capacidades eles consideravam condizentes com a ideia VRIO. Por meio de uma análise longitudinal, em que se confrontaram os recursos assinalados (por meio de um coeficiente numérico) e o desempenho da empresa, observaram-se que: (i) os gerentes das empresas tem dificuldade em elencar quais recursos e capacidades das empresas são condizentes com a abordagem VRIO; (ii) ao identificar de forma errônea os recursos e capacidades que são realmente relevantes para a empresa, perde-se a oportunidade de estabelecer vantagem competitiva e, por consequência, melhorar o desempenho.

Já em Leonidou *et al.* (2005), o objetivo encontra-se em estabelecer quais recursos e capacidades são mais relevantes para a implementação de uma estratégia de marketing que seja relacionada ao gerenciamento *eco-friendly* em hotéis, de forma a fomentar vantagem competitiva e melhores desempenhos. Por meio de um questionário, analisam-se diversos conjuntos de recursos e capacidades que possam sustentar as hipóteses estabelecidas. A pesquisa ressaltou que recursos físicos, recursos financeiros e recursos tecnológicos e suas capacidades estão positivamente associados à criação de uma gestão *eco-friendly*. Ainda, o estudo também constatou que a vantagem competitiva advinda da gestão *eco-friendly* aumentou o desempenho financeiro e não financeiro das empresas.

O estudo de Newbert (2008) investigou se existe relação entre o valor e raridade dos recursos realmente influenciam a vantagem competitiva da firma e, por conseguinte, seu desempenho. Utilizando o questionário como instrumento de pesquisa, analisaram-se as diferentes combinações de recursos da empresa: físicos, financeiros, humanos, intelectuais e organizacionais e suas capacidades, para determinar essas relações. A pesquisa encontrou evidências de que quanto mais raras e valiosas as combinações de recursos e capacidades maior a probabilidade de obtenção de vantagem competitiva. Ainda, também foi observado que a criação de vantagem competitiva, por meio de uma perspectiva baseada em recursos, é um meio importante para que a empresa melhore seu desempenho. Por fim, observou-se que a relação entre valor e raridade e desempenho só é possível dada a vantagem competitiva como mediadora.

Acquaah e Chi (2007) objetivaram analisar as relações entre recursos específicos da empresa e rentabilidade. Por meio de uma coleta de dados, observaram as relações entre capacidades de gestão empresarial, recursos organizacionais e recursos tecnológicos no desempenho financeiro. Essas relações foram confirmadas na pesquisa e também, pode-se constatar que características da indústria exibem influência tanto para os recursos específicos da empresa quanto para a rentabilidade.

Em Galbreath e Galvin (2006) teve como intuito explicar como recursos e capacidades podem afetar o desempenho entre as empresas. Por meio de uma *survey* observaram-se os efeitos dos recursos tangíveis, intangíveis e das capacidades no desempenho. Os resultados constataram efeitos dos recursos tangíveis, dos ativos intangíveis na variação do crescimento de vendas e rentabilidade. Ainda, em relação às capacidades, verificaram-se esses efeitos na rentabilidade, apenas.

O estudo de Arend (2008) estabelece recursos e capacidades como fatores estratégicos que criam valor para a empresa. Foca-se na pesquisa em duas hipóteses: (i) diferentes fatores estratégicos impactam no valor da empresa, e o nível desses impactos é baseado nas diferenças de características dos fatores estratégicos; (ii) a inclusão de recursos e capacidades que não estão de acordo com a premissa VRIO também são significantes para explicar o desempenho da empresa. Por meio de um *survey*, constatou-se que diferentes fatores estratégicos afetam parcialmente no valor da empresa, porém, corroborou com as premissas da VBR de que diferentes recursos e capacidades influenciam diferentemente na empresa. No tocante à segunda hipótese, contemplaram-se mudanças no desempenho da empresa ao serem incluídos recursos e capacidades que não eram considerados estratégicos.

Runyan, Huddleston e Swinney (2007) objetivaram, por meio de um estudo qualitativo, analisar as percepções de recursos que podem ser utilizados para gerar vantagem competitiva e melhorar o desempenho em pequenas empresas. Utilizando-se entrevistas, os autores procuraram analisar ameaças competitivas diretas (como o desemprego) e indiretas (como o fechamento de alguma indústria local), mediante a percepção da força da marca da empresa e relacionamento com a comunidade. Dadas as proposições, constatou-se que as empresas enxergam o ambiente como hostil para ameaças competitivas diretas, mas não acreditam que ameaças indiretas sejam relevantes. Para que pudessem sobrepor-se a um ambiente considerado hostil, a presença de uma marca forte foi significativa para os respondentes. Quanto à



importância do desenvolvimento do relacionamento com a comunidade, as empresas apenas assinalaram significância em ambientes hostis, sem tirar proveito desse mesmo recurso para impulsionar o desempenho em diferentes meios.

Combs e Ketchen Jr (1999) apresentaram em seu trabalho a ideia de que recursos reputacionais, organizacionais, físicos e financeiros são responsáveis por mudanças no desempenho da empresa. A pesquisa foi efetuada com redes de restaurantes com dados públicos entre 1992 e 1995. Os achados da pesquisa corroboram a noção da VBR de que os recursos são a base para a vantagem competitiva, visto que, por meio do estabelecimento dessa, observou-se melhorias no desempenho da empresa. Dentre os recursos que responderam melhor à essa premissa, citam-se os reputacionais e físicos.

Irwin, Hoffman & Lamont (1998) analisaram a relação entre a aquisição de inovações tecnológicas e o desempenho organizacional. A partir de uma amostra de 189 hospitais, foi requisitado que gestores avaliassem o potencial de cada hospital em relação à criação de avanços tecnológicos por meio da pesquisa realizada nesses locais. Os autores, a partir dessa análise, encontraram relação positiva e significativa entre a aquisição de inovações tecnológicas em material médico-hospitalar e o desempenho financeiro.

Em Powell e Dent-Micallef (1997) analisaram-se a relação entre recursos e capacidades responsáveis pela tecnologia de informação da empresa e o desempenho da mesma. Efetuado em empresas do varejo, constaram-se relações entre a criação de valor por meio da utilização da tecnologia de informação da empresa para que se conseguisse alavancar recursos e capacidades da empresa. Assim, constatou-se que esses recursos e capacidades que se distinguiam de outros da empresa por serem valiosos, raros, inimitáveis e possuírem uma organização alteraram positivamente o desempenho das empresas.

Por fim, em Smith (2008), observou-se a influência de recursos e capacidades intangíveis, tal qual a reputação da empresa, para a criação de vantagem competitiva e desempenho. Por meio de entrevistas com três empresas de uma mesma cidade e de um mesmo setor, averiguou-se uma correlação negativa para a cultura organizacional e o desempenho financeiro. Já a reputação e *know-how* dos funcionários uma relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho financeiro foi observada. Por fim, constatou-se que nem todos os recursos e capacidades intangíveis foram significativos para a empresa, somente os que eram valiosos, raros, inimitáveis e possuíam uma certa organização.

## 2.2 ORIENTAÇÃO DE RECURSOS

Para que se compreenda a orientação de recursos deve-se entender a Visão Baseada em Recursos (REULINK, 2012). Dentro das premissas da VBR, estabelecem-se os recursos e capacidades como forma de aprimorar o desempenho em um ambiente competitivo dinâmico (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Dessa forma, com base na ideia dos recursos e capacidades presente na VBR, a orientação de recursos direciona o pacote de recursos dentro da empresa (BARNEY, 1991).

A orientação de recursos orienta-se principalmente de forma interna na empresa, focando-se em desenvolvimento de uma base de recursos para explorar as oportunidades ou neutralizar ameaças ao ambiente de negócios (PALADINO, 2007). Diante dessa premissa, observa-se a relevância da orientação de recursos para a criação da vantagem competitiva (NEWBERT, 2008). Diferentemente da orientação para mercado, que se foca ao ambiente externo da empresa, com sua base em clientes, na orientação de recursos exploram-se as oportunidades externas no âmbito da base de recursos (de dentro para fora) (REULINK, 2012).

A orientação de recursos segue as concepções de Barney e Hesterly (2007) acerca da VRIO em relação à vantagem competitiva. De forma que, para que se possa direcionar o pacote de recursos dentro da empresa, devem-se possuir recursos valiosos, raros, inimitáveis e com uma certa organização. Dado o papel das capacidades dentro da empresa, infere-se que essas são essenciais para que se possa formar a orientação de recursos (PALADINO, 2007).

Da relação com o desempenho, a orientação de recursos segue a ideia da VBR, em que as diferentes organizações de recursos e suas características únicas afetam o desempenho da empresa (BARNEY, 1991). Em relação à qualidade do produto, relacionam-se recursos, mecanismos internos, dinâmica externa e padrões de desempenho para alcançar a excelência. Dessa forma, compreende-se que os recursos devem ser alocados e desenvolvidos com o intuito de melhorar essa situação (PALADINO, 2007).

Em Lam e White (1998), analisou-se a orientação de recursos humanos como geradora de vantagem competitiva e desempenho superior. Dada a ideia de recursos humanos que fossem valiosos, raros, inimitáveis e, principalmente, para esse devido estudo, tivessem uma

organização ideal, utilizou-se um questionário para analisar a objetivo proposto. Os resultados apresentaram diferenças significativas para empresas que possuem uma orientação de recursos humanos forte e para as que não possuem, com desempenho superior para as empresas com orientação de recursos.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

O termo vantagem competitiva figurou pela primeira vez na VBR no trabalho de Wernerfelt (1984). Nesse trabalho, o autor (1984) propôs o desenvolvimento de uma teoria de vantagem competitiva que fosse baseada em recursos que a empresa adquire ou desenvolve para que se pudesse implementar uma estratégia complementar ou dupla à vantagem competitiva de Porter (2004), a qual baseava-se na posição de mercado da empresa.

Além de Wernerfelt (1984), a concepção de vantagem competitiva aliada a Visão Baseada em Recursos teve mais contribuições nos trabalhos de Barney (1986) e Rumelt (1987) e. Em ambos, pode-se observar que a criação de vantagem competitiva na empresa tinha como produto final o desempenho superior. Rumelt (1987) articulou que, por meio de recursos de difícil imitação, a empresa geraria vantagem competitiva e, em consequência, melhoraria seu desempenho. Já Barney (1986) propôs que os recursos e capacidades ligados à cultura organizacional da empresa poderiam se responsáveis pela vantagem competitiva e desempenho financeiro superior sustentado.

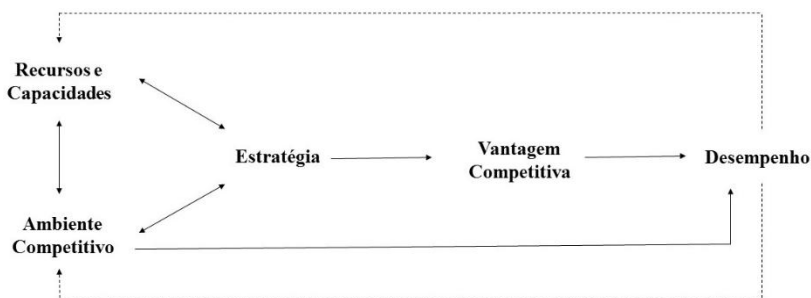
Evidencia-se, como principal objetivo em relação à vantagem competitiva, que a empresa consiga implementar uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada em outra organização e que essa estratégia não possa ser copiada (BARNEY, 1991). Assim, compreende-se que a criação de vantagem competitiva sustentada se relaciona ao fato de que a mesma deve resistir às tentativas de ser copiada pelos concorrentes (LIPPMAN; RUMELT, 1982; RUMELT, 1991).

Ainda, pode-se definir vantagem competitiva como a possibilidade da empresa de criar maior valor econômico que a concorrência em um mesmo mercado (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314). Diante dos conceitos e objetivos da vantagem competitiva, observa-se que, em um mesmo mercado, existe a possibilidade de que várias empresas possuam vantagens competitivas. Todavia, apresentam-se diferentes umas das outras devido ao fato de que recursos e capacidades encontram-se combinados de formas divergentes

(BARNEY, 1997). Dito isso, a heterogeneidade de recursos e capacidades é considerada uma condição necessária para que esses consigam contribuir na criação de vantagem competitiva (BRIDOUX, 2004).

Diante da concepção de vantagem competitiva, entende-se que os recursos e capacidades e o ambiente competitivo em que se insere moldam a estratégia adotada pela empresa, a qual afeta o desempenho. Esse processo responsabiliza-se por gerar novas informações que, conseqüentemente, alteram o próprio processo (STOELHORST; BRIDOUX, 2007). Essas relações podem ser especificadas pela Figura 3.

Figura 3 - Framework de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Bridoux (2004).

As estratégias adotadas pelas empresas, por meio dos recursos e capacidades, para criar vantagem competitiva, permitem que as empresas explorem suas oportunidades de mercado (RUMELT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007). Para isso, deve-se verificar quais recursos são considerados valiosos, raros, inimitáveis e organizados, que permitem à empresa alcançar uma posição única no mercado. Ao adquirir essa posição única, a empresa, portanto, consegue defender-se de ameaças dos concorrentes, visto que possui um pacote de recursos e capacidades que garantem vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991; SCHROEDER; BATES; JUNTILA, 2002; TONDOLO; BITENCOURT, 2005).

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

De acordo com Lebas e Euske (2002), o desempenho organizacional configura-se como um somatório de todos os processos que possibilitarão aos gestores tomarem decisões de forma a criar uma organização com maior valor no futuro. Ainda, o desempenho organizacional caracteriza-se como um dos aspectos que demonstram quanto uma empresa cresceu e conseguiu se destacar no âmbito estratégico (MAXIMIANO, 2004).

Pesquisas sobre desempenho organizacional permeiam a literatura estratégica devido ao grande interesse das empresas em encontrar meios de melhorar esse indicador, seja o desempenho financeiro ou não-financeiro (DESS; ROBINSON, 1984; BECKER; GERHARDT; SILVEIRA 2009; GONCZI, 1999). Assim, a comunidade acadêmica frequentemente aplica indicadores de desempenho de forma objetiva ou subjetiva; as formas objetivas constituem-se de faturamento, número de funcionários, resultados operacionais, entre outros e as subjetivas são dadas pela opinião do indivíduo pesquisado (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009; CAO; BERKELEY; FINLAY, 2014).

Entende-se por desempenho de uma organização como os resultados auferidos por ela em um certo período, os quais podem ser mensurados mediante indicadores (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Podem-se assumir diversos critérios a serem utilizados para a definição de indicadores de desempenho, uma vez que a empresa possui uma atuação de múltiplos efeitos, tanto no ambiente interno, quanto no externo. Dentre os critérios, citam-se: produtividade, rendimento, qualidade dos produtos e satisfação dos clientes e outros. (CARBONE *et al.*, 2009).

No tocante à indústria automotiva, verificam-se que, devido às recentes alterações e o crescimento do setor, houve maior interesse em pesquisas que se figuram as medidas de desempenho. O relacionamento entre indústria, fornecedores e clientes criou uma demanda por um tipo de mensuração que avaliasse mais que apenas os indicadores financeiros da empresa, tais quais indicadores de qualidade, produtividade, entre outros (NETO; PIRES, 2012). Em relação às indústrias automotivas catarinenses, verificaram-se preocupações acerca do desempenho organizacional quanto à processos inovadores da empresa, relacionamento com o cliente e dentro da organização, qualidade, clima organizacional, obtenção de mão de obra qualificada e índices financeiros em geral (FIESC, 2014).

Concernente aos indicadores utilizados em pesquisas empíricas sobre as relações estabelecidas entre recursos e capacidades e desempenho, observam-se em sua maioria mensurações por meio de

indicadores financeiros. Essa maneira de avaliar desempenho, todavia, prova-se inconsistente com a teoria, visto que existem outros tipos de recursos além dos financeiros, e de difícil acesso aos dados (CAO; BERKELEY; FINLAY, 2014).

Por meio da avaliação de desempenho organizacional pode-se informar aos gestores sobre o funcionamento das atividades da empresa, como: atendimento às necessidades e expectativas dos clientes, qualidade dos produtos, desenvolvimento de novos produtos, relacionamentos intraorganizacionais bem desenvolvidos, além de propiciar credibilidade aos processos produtivos da organização. Dados obtidos por meio de indicadores de desempenho, sejam eles financeiros ou não financeiros, habilitam a empresa a constatar, analisar e solucionar problemas, observar oportunidades e aprimorar a organização como um todo (SILVA, 2005).

Em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, critérios de desempenho como qualidade, flexibilidade, inovação e rapidez tornaram-se essenciais para as empresas. Diante disso, infere-se que para a avaliação de desempenho organizacional, devem-se figurar: (i) indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro; (ii) direcionamento aos processos críticos do negócio; (iii) avaliação em relação aos colaboradores da empresa; (iv) mensuração de resultados e processos; (v) apoio ao processo de aprendizagem (NEVES, 2002; NEVES, 2011).

Ainda que a presença de indicadores não financeiros seja relevante para o desempenho organizacional, a avaliação de desempenho financeiro é também imprescindível para o bom funcionamento da empresa. Uma vez que, esses índices são responsáveis por sintetizar consequências econômicas imediatas, quantificar o lucro e satisfazer acionistas (SILVA, 2005). Como indicadores financeiros são desejados para que possa desenvolver a avaliação de desempenho organizacional, em pesquisas gerenciais torna-se comum a utilização da percepção do respondente acerca de seus indicadores, emprega-se esse método ao estudar relações e influências das variáveis (DELANEY; HUSELID, 1996).

Bamford, Dean e Mcdougall(2000) explica que é comum, em pesquisas, que as empresas se recusem a divulgar informações financeiras acerca do desempenho da empresa, por isso esses dados se tornam questionáveis quanto a sua veracidade e acurácia. Ainda, em estudos como Geringer e Herbert (1991), Dess e Robinson (1984),Sarkar *et al.* (2001) e Rauch *et al.* (2009) não foram observadas diferenças entre o desempenho autodeclarado e os dados em si. Além

disso, Govindarajan (1988) relatou que a utilização de métodos alternativos para a avaliação de desempenho é permitida quando há razões para questionar a validade de dados objetivos de uma medida ou quando esses dados não estão disponíveis. Dessa forma, infere-se que o emprego de método de desempenho percebido mantém a confiabilidade e validade da pesquisa.

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO DE RECURSOS, VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dadas as concepções estabelecidas com os autores seminais da Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; RUBIN, 1973; WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; MAHONEY; PANDIAN, 1992; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), observa-se o conceito de que os recursos e capacidades da organização são responsáveis pela criação de vantagem competitiva sustentada e desempenho superior. Dessa forma, pode-se considerar a VBR um dos principais eixos teóricos da literatura gerencial e estratégica (FOSS, 1997).

O conceito de recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva torna-se relevante em ambientes extremamente competitivos, uma vez que, a partir disso, pode-se apresentar um diferencial em relação aos concorrentes. Todavia, não são todos os recursos e capacidades da empresa que concebem essa vantagem. Por isso, infere-se que os mesmos devam ser valiosos, raros, inimitáveis e, por meio das capacidades, serem organizados em uma determinada combinação (GRANT, 1991; BARNEY, 2002).

Os recursos e capacidades da empresa podem estar direcionados como um pacote de recursos da empresa denominado Orientação de Recursos. Por meio dessa orientação, podem-se explorar oportunidades de forma a criar vantagem competitiva e neutralizar ameaças. Assim, impedindo com que os concorrentes possam estabelecer as mesmas combinações de recursos. Mediante essas medidas, observam-se melhorias no desempenho da empresa (PALADINO, 2007; REULINK, 2012).

Observa-se o conceito de vantagem competitiva como a perspectiva de criação de maior valor econômico para a empresa, em relação ao concorrente. Ainda, estabelece-se o fato de que duas empresas com vantagem competitiva, em um mesmo mercado, não são excludentes. Dado que, ambas podem apresentar combinação diferentes

entre recursos e capacidades. Assim, deve-se elencar a heterogeneidade de recursos e capacidades como requisito para que se estabeleça e se mantenha a vantagem competitiva (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314; BRIDOUX, 2004).

Com a perspectiva de estabelecimento de desempenho superior previsto pelos conceitos da VBR acerca dos recursos e capacidades e vantagem competitiva, torna-se relevante observarem-se os aspectos financeiros e não-financeiros dessa melhora. Visto que, o interesse das organizações em possuírem informações mais completas e transparentes exige com que outros indicadores sejam usados além dos econômicos. Dito isso, infere-se o desempenho organizacional como uma alternativa relevante para que se conheçam esses indicadores, dado que, o mesmo apresenta-se como um conjunto de processos que auxiliam na tomada de decisões (DESS; ROBINSON, 1984; BECKER; GERHARDT; SILVEIRA, 2006; GONCZI, 1999; LEBAS; EUSKE, 2002).





### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo a seguir discorre a respeito dos procedimentos metodológicos empregados para a elaboração da presente pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Segundo Raupp e Beuren (2003), “o delineamento é intrínseco à pesquisa científica, norteador o pesquisador na busca de uma resposta para determinado problema”. Assim, divide-se esta seção conforme os objetivos, procedimentos e abordagem do problema.

Em relação ao delineamento dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que, apresenta como escopo ampliar o conhecimento e compreensão de ideias e conceitos e modificá-los para compreensão de questionamentos subsequentes. Dito isso, o estudo pretende averiguar como o tema é capaz de agregar entendimento para alguns casos (GIL, 1999).

Define-se a pesquisa, quanto ao delineamento de seus procedimentos, como levantamento ou *survey*. O procedimento torna-se adequado ao tipo de pesquisa, visto que busca delinear características de uma certa população com precisão (RAUPP; BEUREN, 2003). Além disso, busca determinar opiniões e pensamentos acerca de um determinado tema (GIL, 2007; RICHARDSON, 2008). Dessa forma, o estudo apresenta um questionário (Apêndice B) com a finalidade de investigação empírica da análise da influência da aprendizagem organizacional em indústrias automotivas de Santa Catarina.

Quanto ao método de abordagem, categoriza-se a pesquisa como dedutiva, dado que, segundo Marconi e Lakatos (2010), “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”. A pesquisa dedutiva caracteriza-se por um processo de investigação baseada na premissa que a interpretação e racionalização de ideias são mais válidas que a experimentação caso a caso, de forma que o raciocínio se desenvolve do geral para o particular (CRUZ; RIBEIRO, 2003; TEIXEIRA, 2007).

Caracteriza-se o estudo como quali-quantitativo. Tanto as variáveis quanto a pergunta de pesquisa caracterizam-se como qualitativas. Já em relação às hipóteses e métodos estatísticos empregados para a análise dos dados classificam-se como quantitativos. Como o próprio nome sugere, a pesquisa quali-quantitativa representa a congregação dessas duas abordagens, dessa forma, demanda a utilização de recursos e técnicas estatísticas, todavia, agrega, também, a análise

dos fenômenos e da atribuição de significação aos dados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População, conforme Cooper e Schindler (2003, p. 150), “é o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências”. Dito isso, a população deste estudo é composta pelas indústrias automotivas catarinenses cadastradas em 2016 na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). O setor conta com 556 indústrias em Santa Catarina, constituído por empresas de veículos automotores e autopeças.

A escolha desse setor como objeto de estudo deveu-se pela participação econômica dessas indústrias no PIB nacional e em seu alinhamento com a ideia da corrente teórica utilizada na pesquisa, visto que se trata de um setor extremamente competitivo. Em adição a isso, o primeiro contato com a possibilidade de utilização desse segmento industrial foi realizado pela FIESC. Após a disponibilização da relação de empresas a comporem a amostra, foi enviada uma solicitação da pesquisadora, com a validação da FIESC, com a explicação do escopo do estudo, além dos discernimentos éticos da pesquisa.

Diante do total de empresas do setor automotivo de Santa Catarina, foi possível realizar contato com 227 indústrias, via telefone e *e-mail*. Após o contato inicial, os questionários foram enviados a cada empresa, dirigidos aos administradores, gestores ou responsáveis pelo tratamento das informações gerenciais e/ou administrativas da organização. Dessa forma, compôs-se a amostra da pesquisa, a qual pode ser definida como não-probabilística e por conveniência, formada por 36 indústrias, relativo a 6,48% da população, das quais foram recebidos questionários devidamente respondidos.

### 3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

Segundo Martins e Pelissaro (2005), “para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, ou seja, elaborar um constructo e operacionalizá-lo”. Ainda, seguindo a ideia do constructo, Martins e Theóphilo (2007) dissertam que “um construto ou uma construção é uma variável, ou conjunto de variáveis, isto é, uma

definição operacional robusta que busca representar o verdadeiro significado teórico de um conceito”.

Baseando-se na ideia do constructo sugerido anteriormente, apresentam-se as variáveis da pesquisa que norteiam o questionário aplicado (Apêndice B):

Quadro 4– Construto da Pesquisa

Objetivo	Variáveis	Definição	Mensuração	Referências
Analisar se os recursos da empresa são raros, valiosos, inimitáveis e organizados.	<b>Orientação de Recursos</b>	A orientação de recursos direciona o pacote de recursos dentro da empresa (BARNEY, 1991); refere-se à medida em que uma empresa se engaja em comportamentos consistentes com a VBR (PALADINO, 2007)	5 assertivas, com 5 pontos na escala <i>Likert</i> , em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente	(BARNEY; HESTERLY, 2007); (PALADINO, 2007); (GRANT, 1991); (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
Investigar, por meio da combinação dos diferentes recursos e capacidades, se a empresa gera vantagem competitiva, consegue defender-se das ameaças dos concorrentes e explora as oportunidades de mercado.	<b>Vantagem Competitiva</b>	A vantagem competitiva caracteriza-se como a habilidade de uma empresa de gerar maior valor econômico para o mercado consumidor no tocante à concorrência (BARNEY, 2007);	18 assertivas com 5 pontos na escala <i>Likert</i> , em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente	(WERNERFELT, 1984); (BARNEY, 1991); (GRANT, 1991); (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); (NEWBERT, 2008)

(continuação)

Objetivo	Variáveis	Definição	Mensuração	Referências
		a empresa alcança vantagem competitiva quando gera valor agregado superior para seu mercado consumidor (PORTER, 2004, p.36)		
Avaliar, de forma autodeclarada, indicadores financeiros e não financeiros de desempenho organizacional.	<b>Desempenho Organizacional</b>	Desempenho organizacional é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, que oferecem informação sobre o grau de realização dos objetivos e resultados (LEBAS; EUSKE, 2002)	12 assertivas com 5 pontos na escala <i>Likert</i> , em que 1 significa péssimo e 5 excelente	(DELANEY; HUSELID, 1996); (ACQUAAH, 2007)

Fonte: Própria (2016).

Para a construção do questionário, utilizaram-se os trabalhos de Paladino (2007), Newbert (2008), Delaney e Huselid (1996) e Acquaah (2007), respectivamente para cada bloco. Assim, no bloco 1, da variável Orientação de Recursos, adaptaram-se questões de Paladino (2007). Para o bloco 2, da variável Vantagem Competitiva, adaptaram-se questões de Newbert (2008). Por fim, para o bloco 3, da variável de Desempenho Organizacional, adaptaram-se questões de Delaney e Huselid (1996) e Acquaah (2007).

Na coleta de dados relativa à orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional, realizou-se o procedimento da seguinte maneira:

- Para a variável orientação de recursos foram apresentadas cinco assertivas de cinco pontos na escala *Likert*, as quais tiveram como

intuito verificar as configurações de recursos tais quais preconizadas por Barney (2007);

- A variável vantagem competitiva desenvolveu-se em dezoito assertivas de cinco pontos na escala Likert, cuja finalidade é determinar se as combinações de diferentes recursos e capacidades são responsáveis por gerar vantagem competitiva na empresa;

- As doze assertivas da variável de desempenho organizacional de cinco pontos na escala Likert objetivam examinar indicadores financeiros e não financeiros das empresas, para que se possa averiguar a relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e o desempenho organizacional.

Por fim, optou-se por utilizar o tamanho como variável de controle, visto que poderia exibir diferenças significativas para as variáveis dependentes e independentes. Uma vez que, a amostra possui empresas com tamanhos com diferenças relevantes para que possam ser ignorados na pesquisa.

### 3.3.1 Hipóteses da pesquisa

As hipóteses da pesquisa possuem o intuito de explanar a realidade investigada, por meio de pressupostos dados como verdades provisórias. A partir disso, apresentam-se 3 hipóteses da pesquisa, as quais foram desenvolvidas a partir das premissas da literatura.

A VBR despontou como uma teoria capaz de desenvolver ferramentas que pudessem analisar a posição da empresa quanto aos recursos por ela empregados. Argumenta-se, na teoria, que os recursos internos da empresa possam ser utilizados como fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984). Diante dessa premissa, Barney e Hesterly (2007) apresentaram quatro atributos para que os recursos detenham o potencial de vantagem competitiva sustentada; assim, os recursos devem ser: valiosos, raros, de difícil imitação e em uma certa organização.

Assim, pressupondo que os recursos da empresa cumpram as proposições de Barney e Hesterly (2007), apresentando-se nessa determinada orientação, denota-se a seguinte hipótese de pesquisa, **H<sub>1</sub>: Há uma relação positiva entre a orientação de recursos e a vantagem competitiva.**

O desempenho exerce um papel central na pesquisa estratégica, que abrange questões nas empresas como: as diferenças, os comportamentos, as escolhas das estratégias e como as mesmas são

gerenciadas (PORTER, 2004, p.31). A VBR enfatiza que os recursos e capacidades da empresa são determinantes para a vantagem competitiva e desempenho. A empresa que consegue atingir uma vantagem competitiva baseada na diferenciação deve ser capaz de melhorar seu desempenho organizacional (PETERAF, 1993).

Dessa forma, baseando-se na criação de vantagem competitiva pela empresa, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa, **H<sub>2</sub>: Há uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho organizacional.**

Utiliza-se a orientação de recursos com o intuito de mensurar o quanto a empresa tende a desenvolver os seus pacotes de recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e devidamente organizados. Por meio desses pacotes de recursos que a orientação de recursos concebe um valor superior para a empresa, de forma a desenvolver um desempenho superior. Dessa forma, o relacionamento entre recursos e capacidades e desempenho é a base para a VBR (PALADINO, 2007; DESARBO; DI BENEDETTO, 2007).

Dito isso, apoiando-se nos conceitos de orientação de recursos e desempenho, emergiu a seguinte hipótese, **H<sub>3</sub>: Há uma relação positiva entre orientação de recursos e desempenho organizacional.**

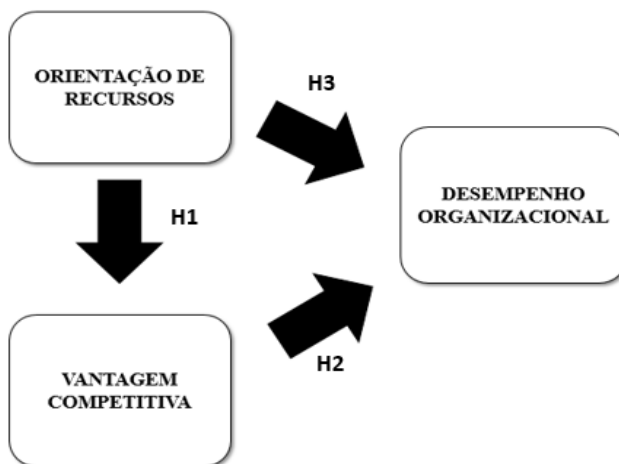
### 3.3.2 Desenho da pesquisa

Após o estabelecimento das variáveis e hipóteses da pesquisa, faz-se necessário apresentar o modelo teórico que norteia as relações entre as variáveis da pesquisa.

O modelo teórico da Figura 4 exhibe as relações explicitadas pelas hipóteses da pesquisa, corroboradas pela literatura. Diante disso, apresentam-se 3 ligações entre as variáveis Orientação de Recursos, Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional. As ligações foram estabelecidas para que pudessem passar por tratamentos estatísticos de forma a serem aceitas ou não.

Com a indicação das variáveis, hipóteses da pesquisa e do modelo teórico, foi possível proceder na coleta e análise de dados, de forma a evidenciar o objetivo geral e específicos do estudo.

Figura 4 - Modelo teórico da Pesquisa



Fonte: Própria (2016).

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Nesta pesquisa utiliza-se como instrumentos de coleta de dados o questionário (Apêndice B). A seleção do questionário como instrumento de coleta deveu-se às características a serem pesquisadas e também ao número de indústrias que compõem a amostra. Classifica-se, quanto à tipologia do instrumento utilizado, como questionário fechado, o qual proporciona uma aplicação de tratamentos estatísticos por meio de emprego de computador, dessa forma, eliminando-se a necessidade de classificação de respostas posteriormente (NOGUEIRA, 2002).

Com o objetivo de corrigir prováveis inconsistências no instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste. O intuito do pré-teste configura-se em observar o instrumento de coleta de dados ante a condições reais de pesquisa, de forma a assegurar a compreensão correta da informação transmitida do pesquisador para o entrevistado. O processo proporciona a verificação do entendimento das questões e reformulação das mesmas, quando necessário. Ainda, por meio do pré-teste pode-se investigar se existem questões que induzem o entrevistado a responder determinadas questões ou evitar responde-las, caso pareçam-lhe invasivas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O pré-teste foi realizado com quatro profissionais da área contábil, via *e-mail*. Os respondentes sugeriram algumas alterações nos



enunciados das questões, de forma a facilitar seu entendimento para os entrevistados. Ainda, como sugestão dos respondentes, foram acatadas mudanças referentes à forma de apresentação do questionário, para que o mesmo não se tornasse extenso e cansativo à leitura. A escolha por profissionais da área contábil deveu-se à limitação de tempo para a coleta de dados e resistência de respostas advinda dos respondentes.

O questionário foi elaborado no *Google Forms* e direcionado nesse formato ao respondente via *e-mail*, com a finalidade de facilitar o processo de obtenção das respostas. Dividiu-se o instrumento de pesquisa em quatro blocos, correspondentes às variáveis investigadas e ao delineamento do perfil do respondente. Assim, o bloco 1 corresponde à orientação de recursos; bloco 2, vantagem competitiva; bloco 3, desempenho organizacional e bloco 4, informações acerca do respondente.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Descreve-se a análise de dados como a maneira de compor sentido além dos dados, esse processo acontece ao consolidar, limitar e interpretar os resultados, ou seja, tudo que foi dito na pesquisa e que foi visto e lido pelo pesquisador, de forma à criação de significado (TEIXEIRA, 2007). Ainda, tem como intuito a organização sistemática dos dados para que sejam hábeis para oferecer uma resposta ao problema investigado (GIL, 1999).

Para mensuração da confiabilidade do instrumento de pesquisa, adotou-se o teste do coeficiente Alfa de *Cronbach*, o qual, conforme Hair *et al.* (2005), apresenta-se como um indicador de consistência para a análise de confiabilidade de uma escala. Os autores prescrevem um intervalo de 0,60 até 0,70 como limites inferiores para a aceitação do instrumento de pesquisa. No presente estudo, o valor calculado para o questionário todo foi de 0,943, o qual, segundo Malhotra (2008) é considerado um índice de confiabilidade alta do instrumento.

Para a verificação do índice de concordância utilizou-se o coeficiente de concordância de Kendall, o qual tem seus valores entre 0 e 1, de forma que quanto mais forte o valor, mais forte a concordância do respondente em conformidade às assertivas (LEGENDRE, 2005). Dito isso, observou-se um índice de 0,86 de concordância, de forma a indicar alta concordância dos respondentes ao questionário.

Após a verificação da confiabilidade e concordância do questionário, efetuou-se a análise descritiva dos resultados, o qual se segregou em: caracterização dos respondentes, orientação de recursos,

vantagem competitiva e desempenho organizacional. Utilizou-se a estatística descritiva para que se pudesse explicitar o perfil da amostra, ao evidenciar características dos respondentes. Quanto aos objetivos da estatística descritiva, apresentam-se a organização, sumarização e o detalhamento de dados quantitativos e qualitativos (MARTINS, 2006, p.25).

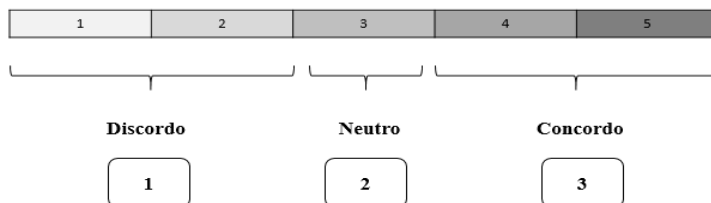
Com o intuito de determinar um número que relate uma medida numérica do grau de relação encontrado, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*. O coeficiente não é vulnerável a assimetrias na distribuição ou à presença de *outliers*, assim, não há exigência de que os dados provenham de populações normais (BRUNI, 2012, p. 230).

A ausência de autocorrelação foi verificada em cada uma das regressões utilizadas a partir do teste de *Durbin-Watson*. Em cada uma delas o valor do teste manteve-se próximo a 2, evidenciando a ausência de autocorrelação conforme Fávero *et al.*(2015).

O teste *Variance Inflation Factor* – VIF (Fator de Inflação da Variância – FIV) foi utilizado para verificar a ausência de multicolineariedade. Nas regressões utilizadas o valor permaneceu abaixo de 5, o que demonstra o atendimento ao pressuposto.

Para que se pudessem efetuar as análises utilizando a escala Likert, dividiram-se as repostas em três categorias para os Blocos 1, Orientação de Recursos e 2, Vantagem Competitiva:

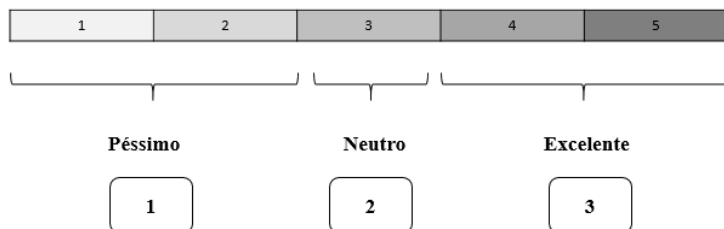
Figura 5 - Divisão de categorias 1



Fonte: Própria (2016).

O mesmo procedimento foi efetuado para o Bloco 3, Desempenho Organizacional:

Figura 6 - Divisão de categorias 2



Fonte: Própria (2016).

A seguir, com a finalidade de evidenciar o relacionamento entre as variáveis do estudo em questão, utilizou-se a análise multivariada. Estas variáveis devem ser identificadas e averiguadas, de forma a esclarecer qual a influência direta que dita variável apresenta no objeto em estudo. Por meio dessa percepção é possível visualizar o grau de associação entre a variável dependente e a independente (PAGANO; GAUVREAU, 2008). Dentre os diferentes tipos de técnicas estatísticas multivariadas, destaca-se a utilizada no presente trabalho: regressão logística multinomial.

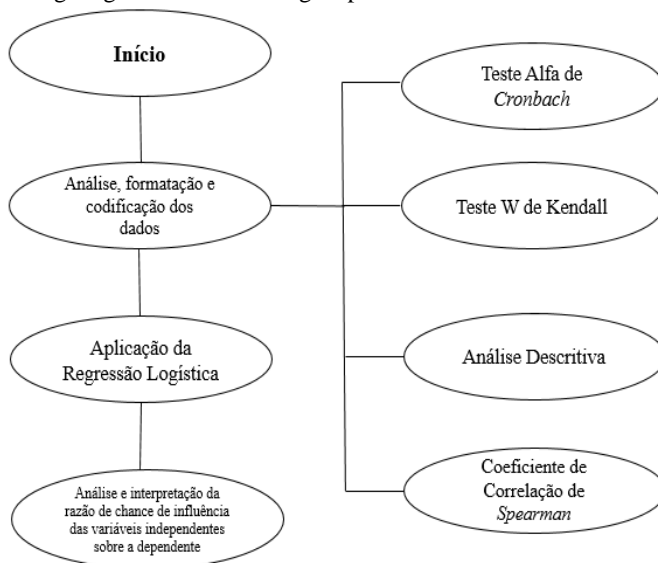
A regressão logística multinomial fundamenta-se nas noções da regressão múltipla, na qual intenta prever uma determinada relação entre uma ou mais variáveis previamente conhecidas, de forma a explicitar certa situação e a relação entre as variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). A regressão logística apresenta-se como uma técnica útil para quando a variável dependente se figura como qualitativa, todavia, oferece mais de uma resposta (diferentes categorias). O intuito, na regressão logística multinomial, é determinar a probabilidade de ocorrência de um determinado fenômeno estudado (FÁVERO, 2015, p. 103). Para que se pudesse efetuar a regressão logística multinomial, utilizou-se o *software IBM SPSS Statistics*.

Para que fosse possível o cálculo da regressão logística multinomial foram utilizadas as variáveis em categorias, conforme previamente explicado e pelas médias das assertivas dos blocos do questionário. Assim, para as variáveis dependentes foram utilizadas as categorias, de forma a poder analisar as probabilidades de ocorrências das respostas e suas significâncias e para as variáveis independentes empregaram-se a média das assertivas, de forma a facilitar a interpretação dos resultados analisados. A construção dessas variáveis deu-se conforme Paladino (2007), Newbert (2008), Delaney e Huselid

(1996) e Acquaah (2007).

Por fim, apresentam-se os procedimentos metodológicos efetuados no presente trabalho na Figura 7:

Figura 7 - Organograma da metodologia aplicada



Fonte: Própria (2016).

Conforme observado na Figura 7, o objetivo final dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo configura-se em analisar e interpretar as probabilidades de ocorrência das categorias segregadas conforme o questionário aplicado, tendo por escopo a escala Likert.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações do estudo apresentam-se em relação à amostra da pesquisa, a qual se constituiu de um grupo de empresas que não representam a totalidade do setor. Em decorrência do tamanho da amostra, as inferências feitas nesse trabalho não permitem generalizações.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, destaca-se que o questionário se norteia na percepção dos respondentes. Assim, é possível que a aplicação do mesmo instrumento para outro setor ou para

profissionais diferentes gere resultados diferentes dos apresentados. Por fim, como todo método de pesquisa, existem limitações para a utilização da regressão logística multinomial.

A temporalidade do estudo também se figura como uma limitação, visto que o estudo foi transversal e não analisou as variações das respostas por um determinado período de tempo.

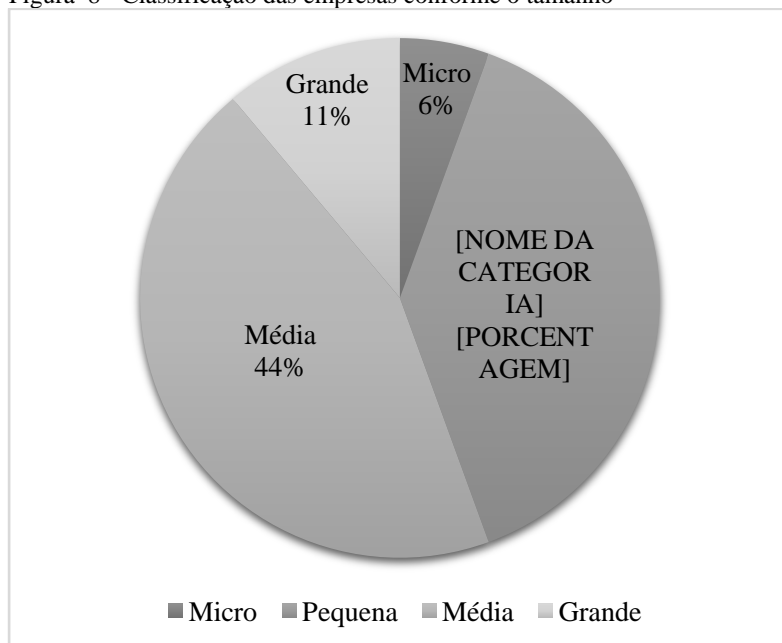
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

#### 4.1.1 Caracterização do respondente

Os respondentes da amostra foram divididos conforme o critério de classificação do porte das empresas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Assim, foram classificadas em: (a) micro, com até 19 empregados; (b) pequena, de 20 a 99 empregados; (c) média, de 100 a 499 empregados; (d) grande: mais de 500 empregados.

Figura 8 - Classificação das empresas conforme o tamanho

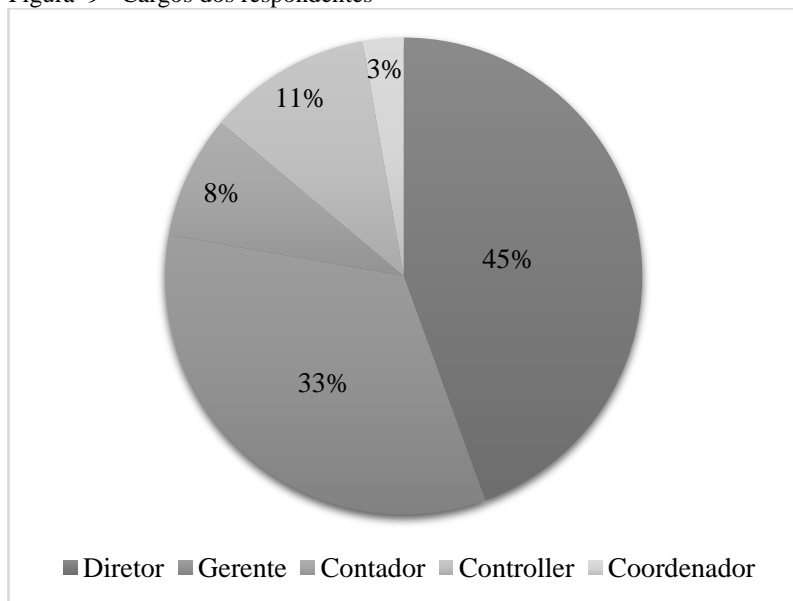


Fonte: Própria (2016).

Como observado na Figura 8, a maior parte dos respondentes pertence às empresas de médio porte, correspondente a 16 empresas, 44% da amostra. As empresas de pequeno porte, constituídas por 14 respondentes, apresentam-se como 39% da amostra. Quanto às empresas de micro e grande porte, equivalem a 2 e 4 respondentes, respectivamente, correspondentes a 6% e 11%.

Os respondentes, responsáveis pelas informações gerenciais e/ou administrativas de suas empresas, segregaram-se em diferentes cargos, tal qual exposto na figura 9.

Figura 9 - Cargos dos respondentes



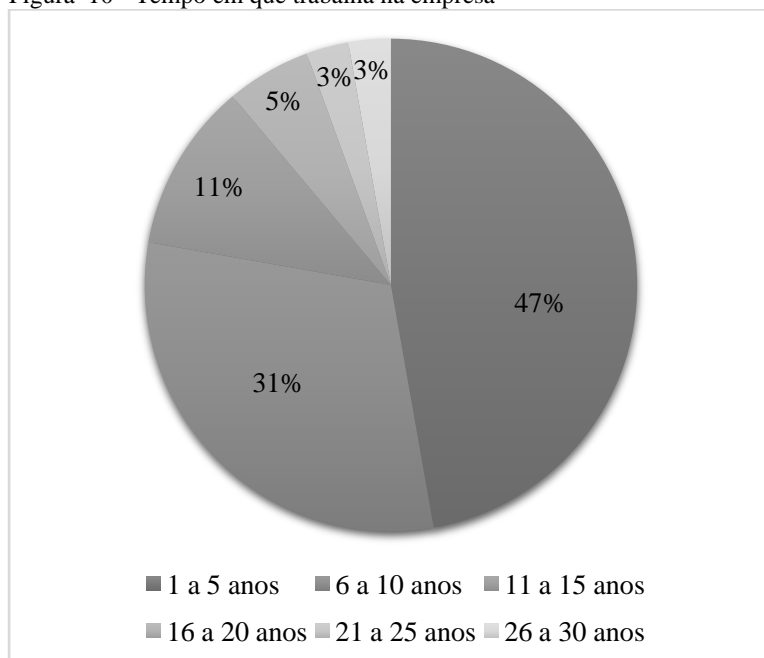
Fonte: Própria (2016).

O cargo predominante dos respondentes foi o de diretor, o qual segmentou-se em: geral (10), financeiro (3), comercial (1), técnico (1) e administrativo (1). A seguir, configura-se o cargo de gerente, segregado em: geral (3), financeiro (5), de controladoria (2), comercial (1) e industrial (1). Os respondentes que exercem os cargos de *controller* e contador correspondem a 4 e 3 indivíduos, respectivamente. Por fim, um dos respondentes exerce o cargo de coordenador de gestão e produção.

Os respondentes também indicaram o tempo em que estavam trabalhando na empresa, conforme visto na Figura 10.

Predominam entre os respondentes os que trabalham de 1 a 5 anos na empresa, correspondentes a 17 colaboradores. A seguir, figuram-se 11 colaboradores, os quais estão na empresa entre 6 e 10 anos. Ainda, 4 respondentes trabalham entre 11 e 15 anos na empresa, 2 entre 16 e 20 anos, 1 entre 21 e 25 anos e 1 entre 26 e 30 anos.

Figura 10 - Tempo em que trabalha na empresa



Fonte: Própria (2016).

#### 4.1.2 Orientação de recursos

A orientação de recursos fornece descrições acerca da prática da empresa das premissas da VBR. Ainda, a orientação também é utilizada para avaliar até que ponto a empresa consegue direcionar o desenvolvimento de pacotes de recursos e capacidades valiosos e únicos (PALADINO, 2007). Diante disso, solicitou-se dos respondentes que avaliassem se os recursos de suas empresas eram valiosos, raros, inimitáveis e possuíam uma certa organização.

Conforme observado na Tabela 2, os resultados foram segregados em discordo, concordo e neutro (não discordo e nem concordo). Além disso, efetuaram-se os cálculos das médias aritméticas, com a finalidade de resumir um conjunto de dados em um valor típico e do desvio padrão, para que se descobrisse a dispersão dos resultados.



Tabela 1 - Bloco 1

<b>Orientação de Recursos</b>					
	<b>Disco rdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concor do</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>1. Lutamos constantemente para garantir que nossos recursos não sejam facilmente identificados pelos concorrentes</b>	8%	17%	75%	3,8056	0,8886
<b>2. Trabalhamos constantemente para que nossos recursos não sejam facilmente imitados pelos concorrentes</b>	8%	17%	75%	4,0556	1,0405
<b>3. Aplicamos nossos esforços constantemente para impossibilitar o uso da mesma combinação de nossos recursos em outra empresa</b>	19%	11%	72%	3,8056	1,1667
<b>4. Compartilhamos recursos-chave entre departamentos visando uma gestão integrada</b>	8%	19%	69%	3,9722	0,9407
<b>5. Trabalhamos para garantir a extensão de nossos recursos e benefícios entre os departamentos</b>	3%	25%	72%	3,9444	0,7908

Fonte: Própria (2016).

Na primeira, segunda assertivas e terceira assertivas procura-se estabelecer qual o comportamento dos recursos das empresas respondentes, dadas as premissas estabelecidas por Barney (2002) com a VRIO. Concernente à primeira e segunda assertivas percebe-se a

concordância da maioria, visto que 27 respondentes assinalaram concordo parcialmente ou concordo totalmente. Já na terceira assertiva, 26 respondentes concordam e 7 discordam.

Em relação à quarta e quinta assertivas, buscou-se compreender qual a organização e compartilhamento dados aos recursos considerados valiosos, raros e inimitáveis da empresa, tal qual em Paladino (2007). A quarta assertiva, a qual estabelece uma gestão integrada por meio do compartilhamento de recursos-chave, figura-se com o menor índice de concordância, com 25 respondentes. Por fim, a quinta assertiva apresenta-se com o maior número de respostas neutras, com 9 respondentes.

A partir da primeira, segunda e terceira assertivas compreende-se que, em sua maioria, os respondentes consideram que suas empresas buscam evitar que seus recursos possam ser facilmente identificados, imitados e que não possam ser combinados de uma mesma forma pela concorrência. Diante disso, infere-se que os respondentes da amostra consideram seus recursos valiosos, uma vez que buscam mantê-los restritos às suas próprias empresas.

As assertivas quarto e cinco, apesar da concordância da maioria dos respondentes, com 25 e 26 resultados, respectivamente, figuram-se com maior índice de respostas neutras do que as anteriores. Com isso, compreende-se que um percentual de empresas da amostra possivelmente não acredita na relevância do compartilhamento de recursos-chave e na extensão de recursos entre departamentos.

Ainda, analisando-se as médias, infere-se que as mesmas se aproximam ou indicam resultados que confirmam as assertivas. Os desvios padrões, os quais mensuram a dispersão de resultados, apresentam-se com maior variabilidade na segunda e terceira assertivas. Apesar dos valores de dispersão, ao ponderar-se sobre as médias e desvios padrões atenta-se para o fato de que existe a proximidade da concordância, em maior grau e da neutralidade, em menor grau, nas respostas.

#### **4.1.3 Vantagem competitiva**

Conforme Barney (1991), uma empresa possui vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada, simultaneamente, a um concorrente ou possível concorrente. A partir disso, requisitou-se dos respondentes que assinalassem se a combinação dos diferentes recursos e capacidades

da empresa permitiam gerar vantagem competitiva, explorar as oportunidades de mercado e se defender de ameaças dos concorrentes.

Tabela 2 - Bloco 2

<b>Vantagem Competitiva</b>					
	<b>Disco rdo</b>	<b>Neu tro</b>	<b>Con cor do</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>1. A maneira que os recursos e capacidades estão combinados permitem que nossa empresa gere vantagem competitiva:</b>					
Recursos Financeiros e Capacidades	14%	19%	67%	3,6944	0,9202
Recursos Físicos e Capacidades	11%	3%	86%	4,0278	0,9706
Recursos Humanos e Capacidades	6%	11%	83%	4,1111	0,8204
Recursos Organizacionais e Capacidades	3%	19%	78%	4,0278	0,7741
Recursos Reputacionais e Capacidades	19%	25%	58%	3,3889	1,0220
Recursos Tecnológicos e Capacidades	6%	6%	89%	4,3333	0,8281
<b>2. A maneira que os recursos e capacidades estão combinados permite que nossa empresa possa explorar todas as oportunidades de mercado:</b>					
Recursos Financeiros e Capacidades	8%	11%	81%	3,8611	0,7617
Recursos Físicos e Capacidades	3%	31%	67%	3,9444	0,8600
Recursos Humanos e Capacidades	3%	19%	78%	4,1111	0,8204
Recursos Organizacionais e Capacidades	3%	19%	78%	4,0556	0,7908
Recursos Reputacionais e Capacidades	14%	28%	58%	3,5833	0,9063
Recursos Tecnológicos e Capacidades	6%	6%	89%	4,2778	0,8146

Capacidades					
-------------	--	--	--	--	--

(continuação)

Vantagem Competitiva					
	Disco rdo	Neu tro	Con cor do	Média	Desvio Padrão
<b>3. A maneira que os recursos e capacidades estão combinados permite que nossa empresa se defenda de ameaças dos concorrentes:</b>					
Recursos Financeiros e Capacidades	11%	17%	72%	3,8611	1,0185
Recursos Físicos e Capacidades	8%	22%	89%	3,9444	0,9545
Recursos Humanos e Capacidades	6%	6%	89%	4,1111	0,7475
Recursos Organizacionais e Capacidades	6%	11%	83%	4,2500	0,8742
Recursos Reputacionais e Capacidades	11%	19%	69%	3,6944	0,8218
Recursos Tecnológicos e Capacidades	6%	19%	75%	4,1111	0,9189

Fonte: Própria (2016).

Diante da concepção de geração de vantagem competitiva na empresa, os respondentes classificaram maior concordância com a combinação dos recursos tecnológicos e físicos e suas capacidades, com 32 e 31 respostas, respectivamente. A combinação de recursos reputacionais e capacidades apresentou resultados mais divergentes que as outras combinações, figurando discordância em 7 e neutralidade em 9 respostas, percebe-se, por meio desse resultado, que 42% dos respondentes acredita que a combinação de recursos reputacionais e capacidades não geram ou não interferem na geração de vantagem competitiva da empresa.

Dados os resultados, observam-se as concordâncias concernentes à geração de vantagem competitiva advinda das combinações de

recursos tecnológicos, humanos, físicos, organizacionais e suas capacidades, os quais apresentam média acima de 4. Quanto aos resultados dos desvios padrões, vê-se que os recursos organizacionais, humanos e suas capacidades possuem menor dispersão de valores, concentrando-se na concordância à assertiva. Já a média e desvio padrão dos recursos reputacionais e capacidades apresentam valor próximo à neutralidade e maior dispersão de respostas, respectivamente.

Em relação à assertiva da combinação de recursos e capacidades que possibilitam à empresa explorar todas as oportunidades de mercado, percebe-se maior concordância dos arranjos entre recursos tecnológicos, humanos e organizacionais e suas capacidades, com 32, 28 e 28 respostas, respectivamente. Os recursos reputacionais e capacidades, novamente, figura-se como resposta com maior índice de neutralidade e discordância, com 10 e 5 respostas, respectivamente.

Ainda, concernente às médias dos resultados, atenta-se para os recursos tecnológicos e capacidades, os quais figuram com alto índice de confirmação dos respondentes. Quanto ao desvio padrão, observa-se pouca dispersão de valores para os recursos financeiros e capacidades, assim, infere-se que existe uma aceitação maior da segunda assertiva, referente a esses recursos e capacidades na empresa. Os recursos reputacionais e capacidades, novamente, figuram com média que indica neutralidade e desvio padrão com dispersão alta, dessa forma, infere-se que em relação à possibilidade de explorar as oportunidades de mercado por meio da combinação desses recursos e capacidades, os respondentes apresentaram índices significativos de discordância, neutralidade e concordância.

Na terceira assertiva, a qual trata a respeito da combinação de recursos e capacidades que permitem que a empresa se permita da ameaça dos concorrentes, observam-se maiores concordâncias às combinações: recursos humanos e organizacionais e suas capacidades, com 32 e 30 respostas, respectivamente. Os recursos físicos apresentaram o maior índice de respostas neutras, com 8 respostas. Ainda, observaram-se maiores índices de discordância em relação à combinação de recursos financeiros e reputacionais e suas capacidades.

Observou-se a maior média nas respostas correspondentes à combinação de recursos organizacionais e capacidades, dessa forma, compreende-se que a maioria dos respondentes concorda que essa combinação para a assertiva. Já a menor média corresponde aos recursos reputacionais e capacidades, todavia, o desvio padrão dessa combinação demonstra, comparando-se às outras respostas, menor variação.

#### 4.1.4 Desempenho organizacional

As medidas contábeis configuram-se como abordagens tradicionais para mensuração financeira do desempenho organizacional. Porém, desde as últimas três décadas, observou-se a grande atenção apresentada às medidas não financeiras de desempenho, as quais conseguem ser empregadas para motivar e informar sobre o desempenho da empresa. O desempenho é multifacetado e compreende elementos que retratam os resultados e os processos responsáveis pelos resultados (LEBAS; EUSKE, 2002, p. 65).

O bloco 3 do questionário teve como intuito analisar o auto desempenho dos respondentes, os quais foram requeridos a comparar certas medidas do próprio desempenho com o do concorrente.

Tabela 3 - Bloco 3

<b>Desempenho Organizacional</b>					
	<b>Péssimo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Excelente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>1. Como comparamos o desempenho de nossa empresa em relação aos concorrentes, no último ano, quanto a:</b>					
Qualidade dos produtos oferecidos	0%	3%	97%	4,3611	0,5426
Desenvolvimento de novos produtos, patentes, softwares	14%	28%	58%	3,6111	0,9344
Habilidade de atrair colaboradores essenciais	14%	17%	69%	3,7222	1,0853
Habilidade de reter colaboradores essenciais	17%	19%	64%	3,5833	1,0790
Satisfação de clientes e consumidores	0%	8%	92%	4,1667	0,5606
Relacionamento entre gerência e colaboradores da empresa	6%	11%	83%	4,0278	0,7741

(continuação)

<b>Desempenho Organizacional</b>					
	<b>Péssimo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Excelente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Relacionamento entre colaboradores em geral (clima organizacional)	8%	11%	81%	3,8889	0,7848
<b>2. Como comparamos o desempenho de nossa empresa em relação aos concorrentes, no último ano, quanto a:</b>					
Crescimento de vendas e receitas	14%	14%	72%	3,7222	0,8819
Crescimento do lucro líquido	25%	22%	53%	3,3889	1,0764
Retorno sobre ativos	22%	28%	50%	3,3611	1,0994
Retorno sobre vendas	22%	25%	58%	3,5000	0,8783
Produtividade	17%	22%	61%	3,5278	0,9706

Fonte: Própria (2016).

Quanto às medidas não financeiras, observou-se aquiescência predominante em relação à excelência perante os concorrentes acerca da qualidade dos produtos oferecidos e à satisfação de clientes e consumidores, com 35 e 33 respostas, respectivamente. Concernente ao relacionamento entre gerência e colaboradores da empresa e entre colaboradores em geral, constata-se 30 e 29 anuências, respectivamente, relacionadas à excelência.

Exibiu-se a menor média dos resultados em relação à habilidade de reter colaboradores essenciais, uma vez que apresentou maior índice de respostas voltadas ao “péssimo”, todavia, seu desvio padrão mais elevado, comparando-se aos outros, reflete maior variabilidade de respostas. O maior índice de neutralidade, ou seja, que não foi considerado “péssimo” nem “excelente”, figura-se no desenvolvimento de novos produtos, patentes e softwares. Em relação ao desvio padrão, observa-se maior oscilação de respostas quanto à habilidade de atrair colaboradores essenciais.

Para o desempenho financeiro, constatou-se maior aquiescência ao “excelente” para o crescimento de vendas e receitas, com 26 respostas. Quanto à inclinação para o “péssimo”, observaram-se 9 respostas em relação à comparação do crescimento do lucro líquido ao do concorrente. O maior número de respostas acerca da neutralidade, com 10 resultados, figurou-se no tocante à comparação do retorno sobre ativos com o da concorrência.

Referente à maior média, verificou-se a comparação em relação ao crescimento de vendas e receitas, com um desvio padrão relativamente menor do que o apresentado nas outras declarações, evidenciando pouca variabilidade das respostas. A comparação do retorno sobre ativos com outras empresas acarretou na menor média das assertivas e maior desvio padrão, no caso, verificou-se maior variabilidade de respostas. Constata-se o menor desvio padrão concernente ao retorno sobre vendas, porém, com altos índices de resposta “péssimo” e neutro.

## 4.2 CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

As correlações entre as variáveis foram analisadas por meio do coeficiente  $\rho$  de correlação de *Spearman*. As variáveis utilizadas para a correlação foram: Vantagem Competitiva (VCOMPED), Desempenho Organizacional (DESPMED), Orientação de Recursos (ORMED) e Tamanho (TAMLOG). A variável de Tamanho foi utilizada como variável de controle no estudo. Para que se fossem efetuados os testes, utilizou-se os valores de tamanho em log e as outras variáveis com a média.

Para qualquer conjunto de dados, o valor do coeficiente de  $\rho$  de correlação de *Spearman* pode-se apresentar no intervalo de -1 a 1. Sendo que, quão mais próximo de 1 (ou -1), mais forte é a correlação entre as variáveis. Os coeficientes também podem representar correlações positivas ou negativas (BARBETTA, 2008). Dados os dados da pesquisa, pode-se observar correlações positivas entre Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional; Vantagem Competitiva e Orientação de Recursos e Orientação de Recursos e Desempenho Organizacional.

Em relação à Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva denota-se um valor de 0,664, assim, apresenta-se uma correlação de moderada a forte e positiva. Esse resultado implica que quão maior for a percepção dos gestores concernente à orientação de recursos, maior será a percepção de vantagem competitiva da empresa.



Esse resultado foi observado em Paladino (2007), a qual constatou correlação significativa positiva entre orientação de recursos e as variáveis utilizadas para mensuração de vantagem competitiva: orientação de mercado e sucesso do novo produto. Ainda, em Arend e Levesque (2010) verificaram-se correlações positivas entre recursos que obedecem às premissas VRIO e à criação de vantagem competitiva, todavia, não se puderam observar correlações positivas para a vantagem competitiva sustentada.

Quanto à Orientação de Recursos e Desempenho Organizacional, observa-se um valor de 0,514 para a correlação, o que evidencia uma correlação moderada e positiva. Dada a correlação positiva, a relação entre a percepção dos gestores no tocante à orientação de recursos e desempenho organizacional também se reflete positiva, todavia, ao grau de força dessa correlação é menor que da anterior.

Tabela 4 - Correlações

			<b>VCOM PMED</b>	<b>DESP MED</b>	<b>ORM ED</b>	<b>TAM LOG</b>
<b>rô de Spear man</b>	<b>VCOM PMED</b>	Coefficiente de Correlação	1,000	-	-	-
		Sig. (2 extremidades)	-	-	-	-
		N	36	-	-	-
	<b>DESPM ED</b>	Coefficiente de Correlação	0,662**	1,000	-	-
		Sig. (2 extremidades)	0,000	-	-	-
		N	36	36	-	-
	<b>ORME D</b>	Coefficiente de Correlação	0,664**	,514**	1,000	-
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	-	-
		N	36	36	36	-
	<b>TAML OG</b>	Coefficiente de Correlação	0,165	0,279	0,215	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,337	0,100	0,208	-
		N	36	36	36	36

\*\*A correlação é significativa no nível de 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Própria (2016).

Esse resultado corrobora os achados de Powell e Dent-Micallef (1997), que observaram correlação positiva entre recursos humanos, considerados valiosos, raros, inimitáveis e organizados pelas organizações, com o desempenho da empresa; porém, no mesmo trabalho, observou-se uma correlação negativa para os recursos tecnológicos que obedeciam essas premissas. Também, em Paladino (2007), constataram-se correlações significativas e positivas entre orientação de recursos e desempenho financeiro e desempenho organizacional.

As variáveis de Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional apresentam correlação significativa com valor de 0,662, esse valor também demonstra correlação de moderada a forte e positiva. Assim, explicita-se que quão maior for a percepção dos gestores acerca da vantagem competitiva, maior será, também, a percepção em relação ao desempenho organizacional da empresa.

Em Leonidou *et al.* (2013), esses resultados também foram encontrados, onde pode-se observar correlação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho financeiro e de mercado. Em Newbert (2008) também se apresentou uma correlação positiva entre vantagem competitiva e desempenho.

Sobre a variável tamanho, evidencia-se que não houve, no nível de 0,01, correlações estatisticamente significantes com nenhuma das outras variáveis. Dessa forma, afirma-se que, para a amostra em questão, o tamanho não apresenta nenhuma relação com as outras variáveis. Portanto, o tamanho da empresa não altera a percepção dos gestores acerca da orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho. Esse resultado foi comprovado na regressão logística multinomial.

#### 4.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO LOGÍSTICA MULTINOMIAL

No presente trabalho, foram efetuadas três regressões logísticas multinomiais, com intuito de identificar as relações entre as variáveis: Orientação de Recursos, Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional.

##### 4.3.1 Análise da relação entre Vantagem Competitiva e Orientação de Recursos

A primeira análise da pesquisa investiga as relações entre a variável independente Orientação de Recursos (ORMED), a qual foi

utilizada a média e a variável dependente Vantagem Competitiva (VCOMP), que se apresenta em escala (1,2,3). Essa regressão teve como intuito averiguar a hipótese 1, a qual determina que existe uma relação positiva entre orientação de recursos e vantagem competitiva.

Ainda, acrescentou-se à regressão a variável de tamanho, visto que os respondentes da amostra apresentam são de empresas micro, pequenas, médias e grandes. Assim, foi possível identificar a relevância da variável tamanho para a relação de  $H_1$ .

Tabela 5 - Testes de razão de verossimilhança

Testes de razão de verossimilhança			
Efeito	Qui-quadrado	df	Sig.
<b>Interceptação</b>	7,768	2	0,021
<b>ORMEDIA</b>	8,545	2	0,014
<b>TAMANHO</b>	1,847	2	0,397

Fonte: Própria (2016).

Por meio desses *outputs*, pode-se verificar, com base no teste qui-quadrado ( $\chi^2 = 8,545$ , Sig.  $\chi^2 = 0,014 < 0,05$ ), que a variável ORMEDIA é estatisticamente significativa, a um nível de significância de  $\alpha \leq 0,05$ , para explicar a probabilidade de pelo menos um dos eventos. O teste qui-quadrado apresenta-se como a diferença nas verossimilhanças de log -2 entre o modelo final e um modelo reduzido.

Tabela 6 - Estimativas do Parâmetro

VCOMP <sup>a</sup>	B	Erro Padrão	Sig.	Exp(B)	95% Intervalo de Confiança para Exp (B)	
					Limite inferior	Limite superior
<b>2,00 Interceptação</b>	-4,547	5,477	0,406			
<b>ORMEDIA</b>	0,834	1,285	<b>0,516</b>	<b>2,303</b>	0,186	28,593
<b>TAMANHO</b>	2,088	1,802	<b>0,246</b>	<b>8,072</b>	0,236	275,941
<b>3,00 Interceptação</b>	-11,194	6,045	0,064			
<b>ORMEDIA</b>	2,554	1,408	<b>0,040</b>	<b>12,853</b>	0,814	202,914
<b>TAMANHO</b>	2,212	1,840	<b>0,229</b>	<b>9,131</b>	0,248	336,120

A categoria de referência é: 1,00.

Fonte: Própria (2016).

Quanto à relação entre as variáveis, observou-se como significativa, utilizando-se a categoria 1 como de referência, a variável de Orientação de Recursos para a Vantagem Competitiva quando for assinalada a categoria 3 (concordo). A categoria 1 foi utilizada como referência devido à sua menor significância para os resultados.

Assim, não se pode rejeitar  $H_1$ , a um nível de confiança de 95%, visto que há relação entre a orientação de recursos e a vantagem competitiva. Quando assinalada a orientação de recursos com concordo, há chance significativa 12,853 vezes maior da vantagem competitiva também ser considerada pelo respondente como excelente. Ainda, uma vez que o resultado é positivo, podem-se relacionar positivamente essas duas variáveis.

Os resultados mostram que pelo menos uma das variáveis utilizadas é significativa para explicar a probabilidade de ocorrência da variável dependente. Quanto à variável de tamanho, a mesma não se mostrou significativa para os resultados. Dessa forma, compreende-se que, concernente à relação entre orientação de recursos e vantagem competitiva, a diferença de tamanho entre as empresas não exibe mudanças significativas para a amostra em questão.

Esses resultados corroboram os estudos de Lam e White (1998), os quais observaram que as orientações de recursos humanos da empresa criam vantagem competitiva para a organização. A presente pesquisa também atesta os resultados de Newbert (2008), que ratificaram que recursos valiosos e raros estão relacionados à vantagem competitiva. Já em Combs e Ketchen Jr (1999) observou-se essa relação concernente aos recursos reputacionais, todavia, a mesma relação não foi constatada em recursos organizacionais.

Em Powell e Dent-Micallef (1997) observou-se relação positiva entre os recursos humanos e criação de vantagem competitiva; todavia, em relação aos recursos organizacionais, não se pode constatar essa relação. Ainda, os resultados são consistentes com as premissas da VBR em Barney (2002), que declaram que recursos valiosos, raros, inimitáveis e com uma certa organização concedem vantagem competitiva à empresa.

Tabela 7 - Classificação

Observado	Previsto			
	1,00	2,00	3,00	Porcentagem Correta
<b>1,00</b>	0	2	0	0,0%
<b>2,00</b>	0	8	6	57,1%
<b>3,00</b>	0	3	17	85,0%
<b>Porcentagem global</b>	0,0%	36,1%	63,9%	69,4%

Fonte: Própria (2016).

Por fim, a tabela de classificação apresenta, baseada na maior probabilidade estimada de cada observação, qual a classificação prevista e a observada em cada categoria. Diante disso, observou-se um percentual total de acerto de 69,4% (eficiência global), com 85% de percentual de acerto quando houver indicação de que o respondente assinalará com concordância as assertivas e com 57,1% quando houver indicação de que o respondente assinalará com neutralidade.

#### 4.3.2 Análise da relação entre Desempenho Organizacional e Vantagem Competitiva

A segunda análise da pesquisa averigua as relações entre a variável independente Vantagem Competitiva (VCOMPED), em que se empregou a média e a variável dependente Desempenho Organizacional (DESP), com escala (1,2,3). A regressão logística multinomial utilizada nessa análise possui a finalidade de explorar a hipótese 2, que estabelece que há uma relação positiva entre vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Além disso, como na primeira análise, adicionou-se a variável de tamanho, com o mesmo objetivo anterior. Dessa forma, pode-se examinar a significância da variável tamanho na relação prevista por  $H_2$ .

Tabela 8 - Testes de razão de verossimilhança

Efeito	Testes de razão de verossimilhança		
	Qui-quadrado	df	Sig.
<b>Interceptação</b>	10,193	2	0,006
<b>VCOMPED</b>	10,651	2	0,005
<b>TAMANHO</b>	1,824	2	0,402

Fonte: Própria (2016).

Dados os *outputs* da pesquisa, observa-se que no teste qui-quadrado ( $\chi^2 = 10,651$ , Sig.  $\chi^2 = 0,005 < 0,05$ ) a variável VCOMP MED figura-se como estatisticamente significativa, a um nível de significância de  $\alpha \leq 0,05$ , de forma a explicitar a probabilidade de ao menos um dos eventos.

Dados os *outputs* da pesquisa, observa-se que no teste qui-quadrado ( $\chi^2 = 10,651$ , Sig.  $\chi^2 = 0,005 < 0,05$ ) a variável VCOMP MED figura-se como estatisticamente significativa, a um nível de significância de  $\alpha \leq 0,05$ , de forma a explicitar a probabilidade de ao menos um dos eventos.

Tabela 9 - Estimativas do Parâmetro

DESP	B	Erro Padrão	df	Sig.	Exp(B)	95% Intervalo de Confiança para Exp(B)	
						Limite inferior	Limite superior
<b>2,00 Interceptação</b>	-5,369	4,334	1	,215			
<b>VCOMP MED</b>	2,008	1,093	1	,050	<b>7,446</b>	0,874	63,413
<b>TAMANHO</b>	-,391	1,120	1	,727	<b>,676</b>	0,075	6,073
<b>3,00 Interceptação</b>	-14,235	5,791	1	,014			
<b>VCOMP MED</b>	3,685	1,375	1	,007	<b>39,843</b>	2,692	589,777
<b>TAMANHO</b>	,575	1,212	1	,635	<b>1,777</b>	0,165	19,099

a. A categoria de referência é: 1,00.

Fonte: Própria (2016).

No tocante à relação entre as variáveis, apresentou-se como significante, empregando-se a categoria 1 como referência, a variável Vantagem Competitiva para o Desempenho Organizacional quando forem assinaladas as categorias 2 (neutro) e 3 (concordo). Com esses resultados, não se pode rejeitar  $H_2$ , a um nível de significância de 95%, uma vez que existe relação entre vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Ao assinalar a vantagem competitiva com neutralidade, há chance significativa 7,446 vezes maior do desempenho organizacional também ser classificado como neutro. Já em relação à concordância, ao evidenciar a vantagem competitiva com a categoria 3, existe chance significativa 39,843 vezes maior do desempenho organizacional ser

classificado como “excelente”. Essas variáveis, portanto, relacionam-se positivamente.

A variável “tamanho”, novamente, apresentou-se sem significância para o estudo. Por isso, explicita-se que, referente à relação da vantagem competitiva e desempenho organizacional, a variável de tamanho não representa relevância na amostra em questão.

Os resultados em questão ratificam os achados de Newbert (2008), o qual encontrou a vantagem competitiva como relacionada ao desempenho organizacional e como variável mediadora entre recursos e capacidades e desempenho organizacional. Além disso, observou-se em Combs e Ketchen Jr (1999) essa mesma relação ao se analisar a vantagem competitiva como central na intermediação entre recursos e capacidades e desempenho.

Em Runyan, Huddleston e Swinney (2007), constatou-se que, por meio do uso de recursos reputacionais, apresentar vantagem competitiva melhorou o desempenho organizacional. Ainda, em Leonidou *et al.* (2013) verificou-se a relação entre a vantagem competitiva e o aumento no desempenho financeiro e de mercado.

Por fim, os resultados validam as premissas da VBR, as quais estabelecem que a criação de vantagem competitiva acarreta em melhores desempenhos para a empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Quanto à tabela de classificação, verifica-se um percentual total de acerto de 58,3% (eficiência global). Ainda, apresenta-se com 62,5% de percentual de acerto quando existir indicação de que o respondente assinalará com neutralidade nas assertivas. E, finalmente, retrata-se com 66,7% de percentual de acerto quando houver indicação de que o respondente responderá com concordância.

Tabela 10 - Classificação

Observado	Previsto			Porcentagem Correta
	1,00	2,00	3,00	
<b>1,00</b>	1	4	0	20,0%
<b>2,00</b>	1	10	5	62,5%
<b>3,00</b>	0	5	10	66,7%
<b>Porcentagem global</b>	5,6%	52,8%	41,7%	58,3%

Fonte: Própria (2016).

### 4.3.3 Análise da relação entre Desempenho Organizacional e Orientação de Recursos

A terceira análise da pesquisa explora as relações entre a variável independente Orientação de Recursos (ORMED), mensurada pela média e a variável dependente Desempenho Organizacional (DESP), a qual utilizou-se escalas (1,2,3). Essa análise verifica a hipótese 3, de que existe uma relação positiva entre orientação de recursos e desempenho organizacional.

Ainda, como na primeira e segunda análises, a variável tamanho também foi empregada. Assim, esquadrinha-se a relevância dessa variável para a hipótese 3.

Tabela 11 - Testes de razão de verossimilhança

Efeito	Testes de razão de verossimilhança		
	Qui-quadrado	df	Sig.
<b>Interceptação</b>	3,194	2	0,203
<b>ORMED</b>	1,924	2	0,382
<b>TAMANHO</b>	2,174	2	0,337

Fonte: Própria (2016).

Diferentemente das análises anteriores, atenta-se que o teste qui-quadrado não apontou nenhuma das duas variáveis como estatisticamente significativas, a um nível de significância de  $\alpha \leq 0,05$ . Dessa forma, não é possível explicar a probabilidade de nenhum dos eventos.

Tabela 12 - Estimativas do Parâmetro



DESP <sup>a</sup>	B	Erro Padrão	df	Sig.	Exp(B)	95% Intervalo de Confiança para Exp(B)	
						Limite inferior	Limite superior
<b>2,00Interceptação</b>	-,404	3,330	1	,903			
<b>ORMED</b>	,546	,763	1	,474	1,726	,387	7,695
<b>TAMANHO</b>	-,243	,975	1	,803	,784	,116	5,304
<b>3,00Interceptação</b>	-4,658	3,670	1	,204			
<b>ORMED</b>	1,092	,826	1	,186	2,981	,590	15,063
<b>TAMANHO</b>	,743	1,010	1	,462	2,103	,291	15,218

A categoria de referência é: 1,00.

Fonte: Própria (2016).

Quanto à relação entre as variáveis, não se evidenciou significância em nenhuma das relações. A variável de orientação de recursos não se apresenta estatisticamente significativa para nenhuma das categorias concernente ao desempenho organizacional, na presente amostra. Dito isso, por meio desses resultados, explicita-se que não é possível aceitar  $H_3$ , dado que a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional não pode ser provada estatisticamente. No que se refere à variável de tamanho, mais uma vez, demonstrou-se sem significância para a relação proposta.

Esses resultados divergem dos encontrados por Paladino (2007), a qual observou relação significativas e positivas para orientação de recursos e desempenho organizacional. Os resultados também são contrários aos de Irwin, Hoffman e Lamont (1998), os quais encontraram relação entre recursos raros, valiosos, inimitáveis e de uma certa organização e o desempenho organizacional.

Já em Smith (2008), observaram-se resultados que corroboravam e que diferiam dos encontrados na presente pesquisa; em relação à recursos reputacionais, observou-se uma relação positiva entre os mesmos e o desempenho, todavia, os recursos organizacionais não se observaram resultados significativos. Esses resultados também foram constatados em Newbert (2008), o qual não encontrou relação entre recursos valiosos e raros e o desempenho organizacional, necessitando-se de uma variável mediadora – vantagem competitiva - para que essa relação surgisse.

Tabela 13 - Classificação

<b>Observado</b>	<b>Previsto</b>			
	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>Porcentagem Correta</b>
<b>1,00</b>	0	3	2	0,0%
<b>2,00</b>	0	10	6	62,5%
<b>3,00</b>	0	6	9	60,0%
<b>Porcentagem global</b>	0,0%	52,8%	47,2%	52,8%

Fonte: Própria (2016).

Por fim, concernente à tabela de classificação, apresenta-se um percentual total de acerto de 52,8% (eficiência global) nos resultados. Também, retrata-se um percentual de 62,5% quando houver indicação de que o respondente assinalará com neutralidade as assertivas. E, figura-se com 60% que o respondente assinalará com concordância.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dados os resultados da pesquisa, observou-se a predominância de pequenas e médias empresas na amostra, esse resultado corrobora a média catarinense de quase 98% de micro, pequenas e médias empresas (FIESC, 2014). Com respondentes, em sua maioria, diretores e gerentes com até 10 anos de empresa. Ainda, quanto à principal atividade das empresas presentes na amostra, figura-se a fabricação de peças e acessórios para veículos automotores.

Em relação ao questionário, observou-se, no Bloco 1, concordância concernentes a primeira, segunda e terceira assertivas, assim, infere-se que as empresas respondentes da amostra consideram sua combinação de recursos e capacidades de difícil identificação, inimitáveis e que possuem uma determinada combinação. Deste modo, entende-se que os respondentes julgam seus recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e organizados, comparados aos dos concorrentes.

No bloco 2, analisou-se a vantagem competitiva autodeclarada dos respondentes questionando-se quais recursos e capacidades eram mais significativos para a formação de vantagem competitiva, exploração do mercado e proteção contra os concorrentes. Diante disso, observaram-se os recursos tecnológicos e físicos e suas capacidades com maior concordância dos respondentes, na primeira assertiva. Na segunda assertiva, os recursos tecnológicos, humanos e organizacionais e suas capacidades apresentaram maior concordância dos respondentes. Em

relação à terceira assertiva, verificaram-se maior concordância com os recursos humanos e organizacionais e suas capacidades. Com isso, pode-se analisar a relevância, para a amostra estudada, dos recursos tecnológicos, físicos, humanos e organizacionais e suas capacidades para a vantagem competitiva.

No tocante ao desempenho organizacional, constatou-se maior concordância à excelência quanto a qualidade dos produtos oferecidos e satisfação de clientes e fornecedores, para as medidas não financeiras. Já para as medidas financeiras, as respostas com maior anuência ao “excelente” foram as de crescimento de vendas e receitas. Entende-se, por meio desses resultados, que as empresas respondentes julgam que seus produtos prezam pela qualidade e satisfação de clientes e que, para o ano de 2016, os respondentes afirmaram que seu crescimento de vendas e receitas foi maior que o do concorrente.

Dadas as correlações, atentam-se para as correlações positivas entre: Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva com intensidade de moderada a forte; Orientação de Recursos e Desempenho Organizacional, com intensidade moderada e Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional, com intensidade moderada a forte. Já a variável de tamanho não apresentou correlação significativa com nenhuma das outras variáveis, esse resultado também se mostrou coerente na regressão logística multinomial.

Na regressão logística multinomial, observou-se a significância da relação Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva para a concordância (categoria 3). Dessa forma, aceitou-se  $H_1$ , visto que conseguiu-se estabelecer uma relação positiva entre essas duas variáveis. A variável de tamanho, que também foi incluída nessa análise, não teve resultados significativos. Esse resultado é condizente com o encontrado em Newbert (2008) uma vez que o autor encontrou relações positivas entre recursos valiosos e raros das empresas e vantagem competitiva. Corroborou-se esse resultado também em Runyan, Huddleston e Swinney (2007), os quais identificaram que recursos reputacionais que obedecem às regras VRIO influenciam na vantagem competitiva. Já em Arend e Levesque (2010) essas mesmas relações não puderam ser estabelecidas. E em Lam e White (1998), que obtiveram esses mesmos resultados com recursos humanos.

A relação entre vantagem competitiva e desempenho organizacional também foi comprovada com a regressão, para as respostas de neutralidade e concordância. Assim, ao assinalar a categoria 2 para a vantagem competitiva, o respondente apresenta 7,446 vezes mais chance de assinalar a mesma categoria para o desempenho

organizacional. Essa chance aumenta para 39,843 vezes quando o respondente assinala a categoria 3. Dito isso, aceitou-se  $H_2$ , uma vez que existe relação positiva entre vantagem competitiva e desempenho organizacional. A literatura da VBR apresenta os mesmos resultados encontrados na pesquisa. Esses resultados corroboram os observadores em Arend (2008), Galbreath e Galvin (2006), Acquaah e Chi (2007) e Lam e White (1998), os quais constataram que a vantagem competitiva da empresa apresentou relação com o desempenho.

Por fim, analisou-se a relação entre orientação de recursos e desempenho organizacional, a qual não apresentou significância. Assim, não foi possível aceitar  $H_3$ , para nenhuma das categorias de resposta, já que não se pode provar estatisticamente a relação entre essas duas variáveis. Esse resultado mostrou-se contrário ao de Acquaah e Chi (2007) e Arend (2008), os quais encontraram relações entre recursos e capacidades e desempenho. Todavia, corroborou os achados de Newbert (2008), que não encontrou evidências da relação direta entre os recursos e capacidades e o desempenho organizacional.

Pode-se observar o cotejamento dos resultados encontrados no presente trabalho com as pesquisas de literaturas anteriores na Quadro 5.

Quadro 5- Cotejamento de resultados

Relações Estabelecidas	Resultados da Pesquisa	Literaturas anteriores	Comparação dos Resultados
Relação Vantagem Competitiva e Orientação de Recursos	Encontrou-se relação positiva e significativa	Powell e Dent-Micallef (1997)	Encontraram relações positivas e significativas
		Lam e White (1998)	Encontraram relações positivas e significativas
		Combs e Ketchen Jr (1999)	Encontraram relações significativas e não significativas
		Newbert (2008)	Encontrou relações positivas e significativas
		Arend e Levesque (2010)	Não encontraram relações significativas
		Leonidou <i>et al.</i> (2013)	Encontraram relações significativas positivas
Relação Desempenho Organizacional e Vantagem Competitiva	Encontrou-se relação positiva e significativa	Combs e Ketchen Jr (1999)	Encontraram relações significativas e não significativas
		Runyan, Huddleston e Swinney (2007)	Encontraram relações significativas positivas
		Arend (2008)	Encontrou relações significativas positivas
		Newbert (2008)	Encontrou relações significativas positivas
		Arend e Levesque (2010)	Não encontrou relações significativas
		Leonidou <i>et al.</i> (2013)	Encontraram relações significativas positivas
Relação Desempenho Organizacional e Orientação de Recursos	Não encontrou relação significativa	Irwin, Hoffman e Lamont (1998)	Encontraram relações significativas positivas
		Paladino (2007)	Encontrou relações significativas positivas
		Acquaah e Chi (2007)	Encontraram relações significativas positivas
		Arend (2008)	Encontrou relações significativas positivas
		Newbert (2008)	Não encontrou relações significativas
		Smith (2008)	Encontrou relações significativas e também não significativas

Fonte: Própria (2016).

Por fim, dadas as relações comprovadas entre orientação de recursos e vantagem competitiva e vantagem competitiva e desempenho e a falta de relação entre orientação de recursos e desempenho, na presente pesquisa, pode-se entender o papel da vantagem competitiva como mediadora para essas relações. Esse resultado também se figura em Newbert (2008), o qual observou a mediação da vantagem competitiva entre o valor e raridade dos recursos e capacidades e o desempenho.

## 5 CONCLUSÕES

Em ambientes empresariais competitivos, observa-se a necessidade de gerar e manter vantagem competitiva para a criação de valor e desempenho. Assim, contemplam-se na literatura, estudos que abordam essa necessidade com o intuito de compreender mais adequadamente de que formas as organizações atingem esse objetivo. Com isso, figuram-se diferentes perspectivas teóricas que trazem contribuições ao âmbito gerencial.

A Visão Baseada em Recursos apresenta-se como uma dessas teorias, uma vez que apresenta como escopo a criação de vantagem competitiva e desempenho superior. A VBR afirma que recursos e capacidades são responsáveis pela criação de vantagem competitiva e aperfeiçoamento de desempenho quando se configuram como valiosos, raros, inimitáveis e organizados.

À luz dessas considerações, a pesquisa em questão buscou analisar a relação entre os recursos e capacidades, a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Procurou-se entender, por meio da percepção dos responsáveis pelas informações gerenciais das organizações pesquisadas, se os recursos e capacidades, obedecendo as premissas da VBR, tinham relação com a criação de vantagem competitiva e desempenho superior.

Em relação às assertivas de orientação de recursos, observaram-se que os respondentes consideram, em sua maioria, que possuem recursos valiosos, raros, inimitáveis e com uma certa organização. Houve, todavia, menor concordância em relação ao compartilhamento e extensão de recursos entre departamentos.

Quanto à vantagem competitiva, infere-se que os respondentes consideram que os recursos tecnológicos, físicos e humanos e suas capacidades são as combinações de recursos mais relevantes para a criação de vantagem competitiva. Já para explorar todas as oportunidades de mercado, observaram-se que as combinações entre recursos tecnológicos, financeiros, humanos e organizacionais e suas capacidades foram as de maior concordância. Por fim, em relação à habilidade da empresa se defender contra as ameaças de concorrentes, verificaram-se que as combinações de recursos financeiros, humanos e organizacionais e suas capacidades foram as de maior concordância.

Quanto ao desempenho organizacional, quase a totalidade dos respondentes acreditam que a qualidade de seu produto é excelente, em relação à concorrência. Também, julgam que satisfazem seus cliente e consumidores, comparando-se aos concorrentes. E, creem possuir um

bom relacionamento entre gerência e colaboradores da empresa, equiparando-se aos concorrentes. Ainda, afirmam que seu crescimento de vendas e receitas foi melhor que o do concorrente. E, por fim, acreditam que sua produtividade superou a da concorrência.

No tocante à correlação entre as variáveis, observou-se que as três variáveis apresentaram correlações positivas. A correlação entre a Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva apresentou-se de moderada a forte. Já a relação entre Orientação de Recursos e Desempenho Organizacional demonstrou-se como moderada. Ainda, em relação à correlação entre Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional, classificou-se como de moderada a forte. Por fim, constatou-se que a variável “tamanho” não apresentou correlações significantes com nenhuma das outras variáveis. A partir disso, infere-se que o tamanho das empresas dos respondentes da pesquisa não altera suas concepções acerca das relações entre essas três variáveis: Orientação de Recursos, Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional.

Para o presente trabalho, utilizou-se a regressão logística multinomial com o intuito demonstrar o relacionamento entre as variáveis do estudo. Quanto à relação entre as variáveis de Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva, observou-se que na ocasião de indicação de concordância para a orientação de recursos, exhibe-se uma chance significativa da vantagem competitiva também ser assinalada com concordância. Dessa forma, não foi possível rejeitar a hipótese que estabelece a relação entre Orientação de Recursos e Vantagem Competitiva. Para essa relação, a variável “tamanho” não apresentou relações significativas para a análise.

No tocante às variáveis Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional, também foi possível encontrar relação positiva. Observou-se que ao assinalar-se com neutralidade a Vantagem Competitiva, existe uma chance significativa de optar-se por neutralidade no Desempenho Organizacional. Já, ao indicar concordância para a Vantagem Competitiva, figura-se uma chance significativa de se assinalar o Desempenho Organizacional como excelente. Dito isso, não foi possível rejeitar a hipótese que estabelece a relação entre Vantagem Competitiva e Desempenho Organizacional. Novamente, a variável “tamanho” não apresentou relações significativas

Por fim, não se apresentou relação entre as variáveis de Orientação de Recursos e Desempenho Organizacional. Assim, rejeitou-se a hipótese que estabelecia essa relação, dado que não existe relação positiva entre essas duas variáveis. Infere-se, portanto, que a Orientação



de Recursos e o Desempenho Organizacional precisam da Vantagem Competitiva como variável mediadora para que essa relação se estabeleça.

Os achados da pesquisa apresentaram concordância com as literaturas anteriores, tais quais as relações positivas entre vantagem competitiva e orientação de recursos (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; LAM; WHITE, 1998; NEWBERT, 2008; LEONIDOU *et al.*, 2013); entre desempenho organizacional e vantagem competitiva (RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2007; NEWBERT, 2008; AREND, 2008; LEONIDOU *et al.*, 2013) e entre desempenho organizacional e orientação de recursos (IRWIN; HOFFMAN; LAMONT, 1998; PALADINO, 2007; ACQUAAH; CHI, 2007; AREND, 2008). Dessa forma, contribuíram para consolidar premissas estabelecidas pela Visão Baseada em Recursos. Ainda, quanto às contribuições à prática, disponibilizar para os gestores informações acerca da relevância de seus recursos e capacidades internos na constituição de vantagem competitiva e desempenho superior são relevantes para uma gestão mais eficiente e integrada.

Observando-se a pergunta da pesquisa, percebem-se as relações que puderam ser estabelecidas, dada a amostra estudada, entre recursos e capacidades e vantagem competitiva e entre vantagem competitiva e desempenho organizacional. A literatura apresentada no presente trabalho apresentou concordância, em sua maioria, com essas relações que foram observadas.

Já a relação direta entre recursos e capacidades e desempenho organizacional, não se estabeleceu conforme presumido. Salienta-se que, dada a discordância da literatura nesse caso, podem-se fazer algumas inferências. Na literatura abordada, nenhum dos estudos foi realizado no Brasil, assim, essa peculiaridade do local aonde a pesquisa foi realizada pode influenciar certas divergências de resultados. Ainda, o fato do presente estudo não ser longitudinal influir no resultado com relação ao período no qual ele foi efetuado. Em dezembro de 2016, período utilizado para a coleta e análise de dados, o Brasil encontrava-se num período de recessão econômica, de forma que, provavelmente, os fatores externos também foram responsáveis pelas afirmações dos respondentes acerca do desempenho.

Por fim, apesar das dificuldades que se apresentam para o desenvolvimento de pesquisas na área da contabilidade gerencial, algumas sugestões para pesquisas futuras devem ser consideradas. Sugere-se que a mesma análise de variáveis seja feita em diferentes ambientes empresariais, de forma a entender os diversos

comportamentos dos setores da economia. Ainda, propõe-se que essa análise seja feita, nas mesmas empresas, com o responsável pelas informações gerenciais e outras pessoas que ocupam funções decisórias na organização, com a finalidade de comparar resultados e minimizar o viés trazido por observar-se apenas uma ótica.

## REFERÊNCIAS

ACQUAAH, Moses. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 12, p. 1235-1255, 2007.

ACQUAAH, Moses; CHI, Tailan. A longitudinal analysis of the impact of firm resources and industry characteristics on firm-specific profitability. **Journal of Management & Governance**, v. 11, n. 3, p. 179-213, 2007.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

AREND, Richard J. Differences in RBV strategic factors and the need to consider opposing factors in turnaround outcomes. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, n. 4, p. 337-355, 2008.

AREND, Richard J.; LÉVESQUE, Moren. Is the resource-based view a practical organizational theory?. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.

BAMFORD, Charles E.; DEAN, Thomas J.; MCDOUGALL, Patricia P. An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank start-ups. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 3, p. 253-277, 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. UFSC, 2008.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v.32, n.10, p.1231-1241, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, Jay; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BITTENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais**: A contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRAHMA, Siddhartha S.; CHAKRABORTY, Haimanti. From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. **IUP Journal of Business Strategy**, v. 8, n. 2, p. 7, 2011.

BRIDOUX, Flore et al. **A resource-based approach to performance and competition**: an overview of the connections between resources and competition. UCL, 2004.

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS**: guia prático para pesquisadores. São Paulo: Atlas, p. 280, 2012.

CAO, Dongmei; BERKELEY, Nigel; FINLAY, Donald. Measuring sustained competitive advantage from resource-based view: survey of chinese clothing industry. **Journal of Sustainable Development**, v. 7, n. 2, p. 89, 2014.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COLLINS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 4, n. 73, p.118-128, jul. 1995.

COMBS, James G.; KETCHEN JR, David J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic management journal**, p. 867-888, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.

DA SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, UFSC, v. 5, n. 6, 2001.

DE CARVALHO, Daniela Moreira; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.

DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DE OLIVEIRA, Paulo Henrique; GONÇALVES, Carlos Alberto; DE PAULA, Edmar Aderson Mendes. Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 60, 2010.

DESARBO, Wayne S.; DI BENEDETTO, C. Anthony; SONG, Michael. A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. **Journal of modelling in management**, v. 2, n. 2, p. 103-130, 2007.

DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately- held firm and conglomerate business unit. **Strategic management journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p. 1504-1511, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FÁVERO, Luiz Paulo. **Análise de Dados: modelos de regressão com Excel, Stata e SPSS**. São Paulo: Elsevier - Campus, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (Florianópolis) (Org.). **A indústria automotiva em Santa Catarina**. Florianópolis: Fiesc, 2014. 64 p.

FERNANDES, Bruno; FLEURY, Maria; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

FIOL, C. Marlene. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. DRUID Working Paper N. 97-1. **Copenhagen: Copenhagen Business School**, 1997, p. 1-39.

GALBREATH, Jeremy; GALVIN, Peter. Accounting for performance variation: how important are intangible resources?. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 14, n. 2, p. 150-170, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERINGER, J. Michael; HEBERT, Louis. Control and performance of international joint ventures. **Journal of international business studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). Understanding learning at work. **London: Routledge**, 1999. Cap.12, p.180-194.

GONÇALVES, A. R.; QUINTELA, R. H. The role of internal and external factors in the performance of brazilians companies and its evolution between 1990 and 2003. **BAR Brazilian Administration Review**. ANPAD, ano/v. 3, n. 2, p. 1-1407, 12/2006.

GOVINDARAJAN, Vijay. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of management Journal**, v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**: Text and cases edition. John Wiley & Sons, 2016

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring 1991.

HAIR, JOSEPH F.; BLACK, WILLIAM C.; BABIN, BARRY J.; ANDERSON, ROLPH E.; TATHAM, RONALD L. **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant’Anna. Rev. Maria Aparecida Gouvêa. 6. ed. Porto Alegre, Bookman, 2009, 688p.

HAKALA, Henri. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199-217, 2011.

HENDERSON, Rebecca; COCKBURN, Iain. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 63-84, 1994.

IRWIN, John G.; HOFFMAN, James J.; LAMONT, Bruce T. The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 15, n. 1, p. 25-54, 1998.

JÚNIOR, Abraão Freires Saraiva; ALCALDE, Adriano; DA COSTA, Reinaldo Pacheco. A contribuicao da visao baseada em recursos para a pesquisa em contabilidade gerencial: uma analise bibliometrica. **RIC-Revista de Informação Contábil**, v. 3, n. 3, p. 117-142, 2010.

KEARNS, Grover S.; LEDERER, Albert L. A resource- based view of strategic IT alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage. **Decision sciences**, v. 34, n. 1, p. 1-29, 2003.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOLB, David A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. **FT press**, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. Human resource orientation and corporate performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 351-364, 1998.

LEBAS, Michel; EUSKE, Ken. A conceptual and operational delineation of performance. Business performance measurement: **Theory and practice**, p. 65-79, 2002.

LEGENDRE, Pierre. Species associations: the Kendall coefficient of concordance revisited. **Journal of agricultural, biological, and environmental statistics**, v. 10, n. 2, p. 226-245, 2005.

LEONIDOU, Leonidas C. et al. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. **Tourism Management**, v. 35, p. 94-110, 2013.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, p. 418-438, 1982.



MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource- based view within the conversation of strategic management. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MALHOTRA, N K. **Pesquisa de Marketing**. Artmed Bookman. 2008

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. In: **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; PELISSARO, Joel. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, Maria Cecília De Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada, 2011.

NETO, S. M.; PIRES, IRS. Medição de desempenho em cadeias de suprimentos: um estudo na indústria automobilística. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 733-746, 2012.

NEVES, João C. **Avaliação de Empresas e Negócios**. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, 2002.

NEVES, João C. **Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa**. 2. Ed. LISBOA: Texto Editora, 2011.

NEWBERT, Scott L. Empirical research on the resource- based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic management journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

NEWBERT, Scott L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual- level empirical investigation of the resource- based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, 2008.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

OTLEY, David. Measuring performance: The accounting perspective. **Business performance measurement: Theory and practice**, p. 3-21, 2002.

PAGANO, M.; GAUVREAU, K. **Princípios de Bioestatística**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PALADINO, Angela. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 6, p. 534-553, 2007.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource- based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret; BARNEY, Jay, Unraveling The Resource-Based Tangle, **Managerial and Decision Economics**, , Vol. 24, 309-323, 2003.

PORTER, M.. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

POWELL, Thomas C.; DENT-MICALLEF, Anne. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAUCH, Andreas et al. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

REULINK, R. B. J. **Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's**: The overrated role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation. 2012.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social, métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUBIN, Paul H. The expansion of firms. **The Journal of Political Economy**, p. 936-949, 1973.

RUMELT, R. P. Theory, strategy and the entrepreneurship. In: TEECE, D. J. **The competitive challenge**: strategies for industrial innovation and renewal. Cambridge, MA : Harper and Row, 1987. p. 137-158.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue, p. 5-29, 1991.

RUNYAN, Rodney C.; HUDDLESTON, Patricia; SWINNEY, Jane L. A resource-based view of the small firm: Using a qualitative approach to uncover small firm resources. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 390-402, 2007.

SARKAR, Mitrabarun B. et al. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 29, n. 4, p. 358-373, 2001.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p.450-467, 2009.

SCHROEDER, Roger G.; BATES, Kimberly A.; JUNTILA, Mikko A. A resource- based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic management journal**, v. 23, n. 2, p. 105-117, 2002.

SCHULZE, William S. The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research. **Advances in strategic management**, v. 10, n. 1, p. 127-152, 1994.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development**: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Transaction publishers, 1934.

SELZNICK, Philip. **Leadership in administration**: A sociological interpretation. Quid Pro Books, 2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SMITH, Alan D. Resource based view of the firm: measures of reputation among health service-sector businesses. **Health marketing quarterly**, v. 25, n. 4, p. 361-382, 2008.

STOELHORST, J. W.; BRIDOUX, Flore. Beyond competitive advantage: What can theories of strategy explain?. In: **Emory University Conference**. 2007. p. 14-16.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, G. **A Questão do Método na Investigação Científica**. São Paulo: FEA/USP, 2007.

TONDOLO, Vilmar A. G; BITENCOURT, Cláudia C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo: o caso CCGL. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

UBEDA, Cristina Lourenço. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. **XII SIMPEP**, 2006.

WALTER, Silvana Anita; BAPTISTA, Paulo; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnAnpad 1997-2007. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 1, 2014.

WERNERFELT, B. The resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984

## APÊNDICE A

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Sou aluna do curso de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde desenvolvo uma pesquisa coordenada pela professora Fabricia Silva da Rosa.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a influência de recursos e capacidades no desempenho organizacional de indústrias do setor automotivo de Santa Catarina.

A pesquisa destina-se aos **administradores, gestores ou responsáveis pelo tratamento das informações gerenciais e/ou administrativas da organização**. No momento, estamos em fase de coleta de dados e gostaria de convidá-lo a colaborar respondendo o questionário disponível no link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdg9IO-aFRkilQ3Sim13D5hNR61swYgtqDGYVB-5nkvVvPr6Q/viewform>

A proposta da pesquisa é parte integrante de minha pesquisa de dissertação de mestrado. Os dados fornecidos serão tratados de modo a preservar o sigilo das respostas individuais, pois terão tratamento estatístico com agrupamentos de respostas.

Ao terminar de responder as questões, clique em enviar para que suas respostas possam ser recebidas com sucesso.

Novamente agradecemos a atenção e a gentileza de dispensarem parte de seu tempo precioso para colaborar com a pesquisa acadêmica.

Contamos com a sua colaboração! Desde já, o nosso Muito Obrigada!

Cordialmente,

Myrna Modolon Lima

Mestranda em Contabilidade

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Universidade Federal de Santa Catarina

## **APÊNDICE B**

### **QUESTIONÁRIO**

#### **Influência dos Recursos e Capacidades no Desempenho Organizacional de indústrias automotivas de Santa Catarina**

O presente questionário consiste numa pesquisa efetuada pela mestranda Myrna Modolon Lima do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O questionário tem o intuito de investigar a influência dos recursos e capacidades no desempenho organizacional de indústrias automotivas de Santa Catarina. As inferências apresentadas para pesquisa alicerçam-se na literatura já consolidada acerca do tema.

O questionário divide-se em 3 (três) blocos: orientação de recursos, vantagem competitiva e desempenho organizacional. O tempo de resposta desse questionário é de aproximadamente 10 (dez) minutos.

Os dados fornecidos serão tratados de modo a preservar o sigilo das respostas individuais, pois terão tratamento estatístico com agrupamentos de respostas.

#### **Orientação de Recursos**

Recursos: ativos tangíveis e intangíveis os quais a empresa possui ou tem acesso. Classificam-se em :

Recursos Financeiros: dinheiro, capital próprio, capital de terceiros, investimentos financeiros, lucros acumulados, etc.;

Recursos Humanos: treinamento, experiência, inteligência, etc dos colaboradores;

Recursos Tecnológicos: softwares, patentes, sistemas de informações, etc.;

Recursos Físicos: máquinas e equipamentos, localização, tamanho da empresa, etc.;

Recursos Organizacionais: processos internos, qualidade, inovação, relacionamentos entre empresa e fornecedores, compradores, parceiros, etc;

Recursos Reputacionais: marca, relação com clientes, imagem, reputação.

Capacidades: Processos intangíveis como habilidades, know-how, experiências com os quais a empresa explora recursos para a execução de suas operações do dia-a-dia.

**1. Lutamos constantemente para garantir que nossos recursos não sejam facilmente identificados pelos concorrentes**

--	--	--	--	--

**Discordo** **totalmente**

**Concordo totalmente**

**2. Trabalhamos constantemente para que nossos recursos não sejam facilmente imitados pelos concorrentes**

--	--	--	--	--

**Discordo** **totalmente**

**Concordo totalmente**

**3. Aplicamos nossos esforços constantemente para impossibilitar o uso da mesma combinação de nossos recursos em outra empresa**

--	--	--	--	--

**Discordo** **totalmente**

**Concordo totalmente**

**4. Compartilhamos recursos-chave entre departamentos visando uma gestão integrada**

Recursos-chave: recursos essenciais para a empresa.

--	--	--	--	--

**Discordo** **totalmente**

**Concordo totalmente**

**5. Trabalhamos para garantir a extensão de nossos recursos e benefícios entre os departamentos**

Garantir a extensão refere-se ao compartilhamento de recursos e informações interdepartamentais.

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**



## Vantagem Competitiva

Recursos: ativos tangíveis e intangíveis os quais a empresa possui ou tem acesso. Classificam-se em :

Recursos Financeiros: dinheiro, capital próprio, capital de terceiros, investimentos financeiros, lucros acumulados, etc.;

Recursos Humanos: treinamento, experiência, inteligência, etc dos colaboradores;

Recursos Tecnológicos: softwares, patentes, sistemas de informações, etc.;

Recursos Físicos: máquinas e equipamentos, localização, tamanho da empresa, etc.;

Recursos Organizacionais: processos internos, qualidade, inovação, relacionamentos entre empresa e fornecedores, compradores, parceiros, etc;

Recursos Reputacionais: marca, relação com clientes, imagem, reputação.

Capacidades: Processos intangíveis como habilidades, know-how, experiências com os quais a empresa explora recursos para a execução de suas operações do dia-a-dia.

### 1. A maneira que os recursos e capacidades estão combinados permitem que nossa empresa gere vantagem competitiva:

De acordo com a sentença acima, indique seu grau de concordância com as seguintes assertivas.

Recursos Financeiros e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo**

**totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Físicos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo**

**totalmente**

Recursos Humanos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Organizacionais e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo**

Recursos Reputacionais e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Tecnológicos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

**2. A maneira que os recursos e capacidades estão combinados permite que nossa empresa possa explorar todas as oportunidades de mercado:**

De acordo com a sentença acima, indique seu grau de concordância com as seguintes assertivas.

Recursos Financeiros e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Físicos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Humanos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Organizacionais e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Reputacionais e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Tecnológicos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

**3. A maneira que os recursos e capacidades estão combinados permite que nossa empresa se defenda de ameaças dos concorrentes:**

De acordo com a sentença acima, indique seu grau de concordância com as seguintes assertivas.

Recursos Financeiros e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Físicos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente** **Concordo totalmente**

Recursos Humanos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente** **Concordo totalmente**

Recursos Organizacionais e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente** **Concordo totalmente**

Recursos Reputacionais e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

Recursos Tecnológicos e Capacidades

--	--	--	--	--

**Discordo totalmente**

**Concordo totalmente**

### Desempenho Organizacional

Em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa péssimo e 5 excelente, marque nas inferências quais você considera mais condizentes com sua indústria.

1. Como comparamos o desempenho de nossa empresa em relação aos concorrentes, no último ano, quanto a:

Qualidade dos produtos oferecidos

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Desenvolvimento de novos produtos, patentes, softwares

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Habilidade de atrair colaboradores essenciais

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Habilidade de reter colaboradores essenciais

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Satisfação de clientes e consumidores

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Relacionamento entre gerência e colaboradores da empresa

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Relacionamento entre colaboradores em geral (clima organizacional)

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

2. Como comparamos o desempenho de nossa empresa em relação aos concorrentes, no último ano, quanto a:

Crescimento de vendas e receitas

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Crescimento do lucro líquido

--	--	--	--	--

**Péssimo**

**Excelente**

Retorno sobre ativos

--	--	--	--	--

**Péssimo****Excelente**

Retorno sobre vendas

--	--	--	--	--

**Péssimo****Excelente**

Produtividade

--	--	--	--	--

**Péssimo****Excelente****Perfil da empresa**

1. Qual sua Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE):

☐

291 - Fabricação de automóveis, camionetas e utilitários

☐

292 - Fabricação de caminhões e ônibus

☐

293 - Fabricação de cabines, carrocerias e reboques para veículos automotores

☐

294 - Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores

☐

295 - Recondicionamento e recuperação de motores para veículos automotores

☐

Outro

2. Indique o número de funcionários na unidade a qual você pertence:

3. Indique sua cidade:

4. Indique o tempo em que está na empresa:

Por favor, insira seu e-mail para que possamos enviar-lhe o resultado dessa pesquisa: